高效抗压行动法

［美］亨德利·韦辛格（Hendrie Weisinger）［美］J.P.保利-弗雷（J. P. Pawliw-Fry）◎ 著
周芳芳 ◎ 译

PERFORMING UNDER PRESSURE

THE SCIENCE OF DOING YOUR BEST WHEN IT MATTERS MOST

提高抗压能力
展现最佳自我

世界500强企业 美国海豹突击队 正在实践



中信出版集团

版权信息

书名:高效抗压行动法

作者:[美]亨德利·韦辛格 J.P.保利-弗雷

译者:周芳芳

ISBN:9787508682044

中信出版集团制作发行

韦辛格

谨以此书纪念我的父母。他们让我成为一个自信、乐观、坚强、充满激情的人，我是幸运的。

韦辛格

谨以此书献给我的三个自信、乐观、坚强、充满激情的孩子，他们是布丽奇特、格雷斯和韦斯特利。

前言

当你出庭做证时，你所说的一切都将被记录在案，接受他人的解读和质疑，并接受法律的审判。歪曲事实、遗忘、缺乏说服力的叙述、偶尔的一两个结巴，这一切都将影响最后的判决，而这个判决会给你和他人带来不可挽回，乃至改变一生的影响。

难怪在获得普利策奖的小说、赢得奥斯卡金像奖的电影以及获得艾美奖的电视剧中，经常会出现上述类似的高潮情节，给观众留下了很多令人难忘的证人角色，如电影《凯恩舰叛变》中的偏执狂舰长奇格、电影《杀死一只知更鸟》中的阿提克斯·芬奇、电影《魔鬼与丹尼尔·韦伯斯特》中的丹尼尔·韦伯斯特和电视剧《梅森探案集》中的佩里·梅森。

鲍勃·安德烈亚塔也是这样一个人，但他并不是一个虚构人物，而是现实生活中的一个真实人物。他不到50岁，留着一头浓密卷曲的黑发，戴着一副黑框眼镜。他曾被美国证券交易委员会传讯，委员会要求他在针对苹果公司和皮克斯公司的股票期权回溯的指控上做证。

2013年，在美国旧金山，我们第一次见到了鲍勃·安德烈亚塔。当时，被传讯的经历已经深深地刻在了他的脑海里。无须好莱坞剧作家的刻意渲染，他在开庭前5分钟所承受的一切就可以编成一个剧本。“我的头都要炸了，当时我压力极大。如果我被指控，或者被发现有罪，我将名誉扫地，所有信誉都会毁于一旦，以后任何一家上市公司都不会雇用我。我感觉自己就像坐在悬崖边上的汽车里，随时都可能坠落。我很害怕自己说错话，这是我的真实感受，我感觉自己当时处于一种非常危险的境地。”

鲍勃·安德烈亚塔面对一个令人极其痛苦的高压时刻，因为结果对于他来说非常重要，却又是不确定的，而且他将对最终的审判结果负责任。如果说曾有一个时间段他的表现决定了一切，那么在他看来，就是那个高压时刻。

在生活中，当我们不得不兑现承诺或者面对某种可怕的结果时，比如处于像安德烈亚塔所曾面临的境况，我们就会产生极大的压力。对于绝大多数人来讲，面对高压，人们会产生恐惧感。

在过去的20年间，我们俩（一个是心理学家，一个是高效能培训师）共同承担起了研究员和咨询师的工作，并收集了大量关于压力体验的数据和信息。

我们在全世界各个行业针对压力做了大量研究，举办了各种培训班、论坛、演讲、临床诊断和各种咨询活动。参与研究的团体包括国家机构和各种社会组织，如美国海军和陆军、美国中央情报局（CIA）、美国国家航空航天局（NASA）、美联储银行系统、美国环保署（EPA）、美国联邦调查局（FBI）、美国劳工部、美国国立卫生研究院、美国国税局、全美篮球协会（NBA）和全美橄榄球联盟（NFL）球队，以及奥运会运动员和其他的优秀运动员；还包括世界500强企业，如高盛集团、美国丘博保险集团、国际商业机器公司（IBM）、雅诗兰黛公司、雅芳、英特尔、美林证券、SAP公司（德国软件公司）、摩根士丹利、美国银行、美敦力公司、保诚保险、全美互惠保险公司、州立农场、强生公司、美国天合集团、美国休斯飞机公司、微软、辉瑞制药、毕马威会计师事务所、富达国际；其他还有美国管理研究院、美国安全产业协会、美国青年总裁组织。

此外，我们还进行了一项耗时多年的研究，研究对象是一群处在巨大压力之下的人，然后我们提出了这样一个问题：对于其中前10%的人（即1200人，一共有12000多名参与者）来说，是什么帮助他们有效地应对压力，并迅速得到升职的呢？这并不是毫无根据的胡说。我们

利用了先进的360度评估工具来衡量这些人的不同表现，这个360度评估工具是一个非常系统的、多维度的评估方法。在评估中，我们会请参与者的同事、下属、上司、客户，甚至是家人和朋友（见附录1）对其进行评估。借助这个评估方法，我们可以从多个角度了解一个人是如何应对压力的，而不是单纯地根据他的自我感知获得信息。在12000多名参与者中，每个人都会接受6~14人的评估，而这些人和参与者的关系各不相同，因此超过10万人参与了评估。在所有的评估者中，我们根据他们的上司给出的表现评价评选出了前10%的人。另外，每个月，弗雷所在的健康与人类潜力研究所都会给这些遍布世界各地的参与者发送一份简短的调查问卷，向他们问一些问题："压力会提升你的工作效率吗？""面对压力时，你认为自己会失败还是会成功？"12000多人做出的反馈帮助我们确定了压力模式和压力管理措施。

由韦辛格设计的韦辛格压力评定量表（Weisinger Pressure Assessment and Inventory）是一个临床诊断评估工具。借助这个工具，我们可以深入地理解人们的压力体验、压力反应以及有效的压力管理措施（韦辛格压力评定量表完整问卷见附录2）。

我们用了15年的时间阅读了大量的研究资料，从社会心理学、认知心理学、运动心理学、神经系统科学和临床心理学等方面，了解了面对压力时人们的各种表现。

最后，我们得出结论：压力是成功的敌人，它会破坏人们的表现，让人失败。在承受压力时，空中交通管制员、飞行员、石油钻井负责人可能会做出错误判断。NBA球员、世界杯球员以及高尔夫球高手在面对压力时，即使是一个最平常的进球，也可能会失手。面对压力，急诊医生和护士可能会做出错误决定和诊断；演员可能会忘记台词；政治家可能忘记演讲的主题，或者演讲时结结巴巴。即使是公司高管、经理和专业的销售人员在面对压力时，也可能做出不明智的决策。父母也可能对孩子失去信心。压力是人类的大敌，是我们生活的

破坏者。首先概述一下我们过去5年的一些研究成果，以后的章节会做详细介绍。

压力造成了我们的认知障碍。很多认知手段都可以帮助我们获得成功，其中居于首位的是我们的判断力、决断力、记忆力和注意力。不管我们是在计算数字、确定相关数据、分析信息、倾听客户谈话，还是在评价一个求职者，压力都会给我们带来负面影响。当财务顾问、房地产经纪人或者律师在面临压力时，他们可能不仅无法帮助顾客，而且会帮倒忙。在期中或者期末考试时，你的孩子可能会因为压力太大而想不起平时会做的题的答案。

压力会削弱我们的行为技能。司机、登山者、篮球和棒球运动员、高尔夫球选手、投球手、棋手、四分卫和接球员、钢琴家、技工以及建筑工人等，在面对压力时，他们的心理活动都会受到影响。如果你正在停车，后面有一个司机非常烦躁地催促你，那么此时你就会感到压力，相应地，你可能会撞到马路牙子上，或者会猛打方向盘而造成熄火，这样反而会更加耽误后边的人停车，自己也会更加尴尬。

压力让人无法正常发挥。面对那些在高压下依然成功的人，你是否会感到十分震惊呢？现在，你需要重新思考一下了。与世俗的观点相反，我们发现通常，当人们想要做到最好时，压力往往使结果事与愿违。在重大比赛场合，面对高压时，专业运动员很少能表现得超过他们的平均水平，而且多数时候，即使是那些享誉体坛的运动员的表现也会低于自己的平均水平。事实上，面对高压，人们往往无法发挥出应有的水平。父母们可能不会预期平时成绩只得C的孩子在学术能力评估测试（SAT）中取得优异成绩，但当平时成绩为A的孩子的学术能力评估测试成绩没达到预期时，他们的父母会非常惊讶。数以万计的大学毕业生，甚至资深经理人，在面试结束时都会这么想：“我本应该说……”

压力非常善于伪装。一般情况下，人们很难发现压力对自己的行为所造成的损害。我们发现，一些过去被认为是自我鼓励和激励他人，并能提高组织效率的方法，如奖励措施和赞美表扬，实际上都是压力陷阱，它们不仅会降低我们的表现能力，而且会引发欺骗，导致怠工，甚至加大我们的日常压力感。

今天，我们在生活中面临的压力越来越大。在高速发展的社会里，我们一周7天，每天24小时都无法摆脱工作，压力几乎不可避免。下面是一些做了压力调查问卷的参与者的评论：

•每天都要工作，这让我感觉压力很大，我觉得自己就像一个被压榨的橘子。

•听起来像旧调重弹，但我觉得办公室就像一个压力锅。

•每一个客户都打电话来抱怨，压力从不间断。

•我感觉我的生活就是一个接一个的截止日期。

•每天都在拼命工作，每天都在加压——这就是我每天的感觉。每次到家，我都感到精疲力竭。

我们生活的时代到处都有高压，我们每天都感觉自己处于崩溃状态。和以往任何时候相比，现在工薪阶层的压力更大……他们不得不时刻生产、创作、取得业绩，否则就会被淘汰。这几乎是所有人的生活状态。每个决定，每一次会议、演讲和谈判，或者每一次推销，我们都认为会对自己的事业产生重大影响。说错一个词或者发错一封邮件，都可能带来不幸。处在这样一个大家随时都可能失业的时代，一次考虑不周的发言就有可能毁了你数年的努力。回想一下，在2012年的总统竞选中，米特·罗姆尼所谓的“47%”言论所带来的后果。

如今，很多因素都会增加我们的压力，如近期的经济低迷、激烈的求职竞争、经济全球化、工作不稳定，或者进入顶尖大学读本科或研究生的激烈竞争。

位于美国纽约市第五大道的一家知名商店的经理告诉我们："每天早上一醒来，我就担心自己能否完成销售目标，然后会越想越多。"一位财务顾问对我们说："我经常担心自己不能一直为顾客提供有效的建议。"我们把这种感觉称为"压力焦虑症"，即对自己能否有所作为，是否会成功，人们总是感到不确定、害怕，甚至恐惧的心理状态。你如果不能或者没有完成任务，就有可能被淘汰，或者给自己的事业或者专业目标造成障碍。

压力焦虑症带给我们的危机迫在眉睫：它通常会侵入我们生活的其他方面。你的心里总是想着必须不停地表现，并在潜意识里怀疑自己是否能一直有价值，这必然会影响到你的家庭关系，让你和家人的谈话也变得紧张起来。我们时常会谈论假期、房屋重新装修，或者支付医疗、牙医账单，当一提起这些事情时，谁会想感受到的只是经济上的压力呢？当父母面对压力时，他们通常会冲着孩子发泄，比如对孩子提出更多的要求，或者对孩子发火。慢慢地，这种负面行为变得不可控制，久而久之就成了习惯。突然地，我们会感到自己受到了来自四面八方的攻击。一项统计显示，人们现在的工作时间比以前长了，工作中的竞争也越来越激烈，压力焦虑症很容易发展成为一种现代流行病。

打造抗压盔甲

研究发现，在上万名参与者中，绝大多数人在生活中遇到高压时，都没有采取系统的方法来应对。这个结果引发了我们的兴趣。只有极少一部分人会考虑如何采取方法以更好地管控压力，但通常都是

到了危急时刻才被迫这样做的。能够想到从尖端的神经生物学或者心理学中寻找管控压力策略的人更是凤毛麟角。与我们接触过的奥运会运动员和商业人士也只是简单地模仿他们从别人那里所观察到的方法，然后期望它会起作用，其他人也一样。偶尔这些别人的方法也会有用，但多数时候是没有效果的。在本书中，我们的使命主要有两个。

第一，提供一整套简单易行的压力解决方案。也就是说，介绍一些切实可行的、大家可以拿来就用的减压方法，以尽可能地减少压力带来的负面影响，让大家可以在关键时刻发挥出自己的最佳水平，比如在演讲、面试、笔试、重要谈判或者电话营销时。压力解决方案是一套短期的减缓压力的方法。

在这里我们不得不提出一个重要警告（我们将会在本书中反复告诫大家）：成功地应对压力并不一定会让你取得成功。你能做的就是尽你所能，但是结果可能并不完美。比如，一个运动员拼尽了全力，但表现可能并不好；你的孩子在高考中获得了很高的成绩，但他可能没有被其第一志愿的学校录取。

我们要说的是，管理好你的压力将会有助于你正常发挥自己的实际水平，这将增加你成功的可能性。管理好压力有助于你获得成功，让你的才能得到充分展现。

第二，找出方法策略，帮助人们始终如一地展现自己的能力水平，而不要因为压力影响自己能力的发挥。这一使命是建立在我们对12000多人的研究发现和其他众多心理学家的研究成果之上的。通过研究我们发现，如何帮助人们成功地管控生活中所遇到的压力，释放他们的创造力和智力潜能，目前在方法策略上还处于一片空白。

因此，要想在面对压力时展现最佳自我，最好的方法就是培养一些优良的品质，主要包括自信（confidence）、乐观（optimism）、

坚毅（tenacity）和热情（enthusiasm）。分别拿出这四个英文单词的首字母组合成一个新单词，我们可以称之为“COTE属性”。这些品质就像一副盔甲，可以被拥有者使用。最重要的是，一个人一旦拥有了自信、乐观、坚毅和热情的品质，就等于掌握了一个可以长期对抗压力的策略，可以让你表现出最佳的自己。后面的内容我们将就如何培养这些品质做详细的介绍。

概述

本书共分三部分：

第一部分 读者可以了解压力的性质和科学基础。主要观点如下：

◆压力和紧张的主要区别，以及这些区别对我们产生的影响。

◆面对压力时，我们会变得激动的原因。

◆在不经意中，我们如何给自己或者他人增加了压力？

◆常见的压力陷阱有哪些，以及它们是如何让我们出现“阻塞现象”的？

◆压力对我们的大脑做了什么？它如何影响我们的思维过程？

我们发现，在生活中，你对压力带来的负面影响越熟悉，就越容易成功管控自己的压力。根据这一点，我们想要带你重新认识人类行为，学会如何管控自己的压力。

第二部分 我们将会向读者提供22个强大的、不同寻常的解压方法。当你遭遇压力或者即将面对压力时，你可以使用这些方法策略。你会发现，这些解压方法可以帮助你应对各种各样的压力场合——不

管是在工作中还是在日常生活中所遇到的压力情境。这些方法可以拿来就用。你如果现在正面临着巨大的压力，感觉自己无能为力，那么现在就阅读这部分内容，你可以快速地找到解决方法。

第三部分 我们为读者提供的是长期且有效的应对压力的策略，从而帮助你披上COTE盔甲。自信、乐观、坚强和热情融合在一起，制成了这件战袍。你每日都可以把它穿在身上以对抗压力。穿上了它，你就可以保护自己免受压力的影响，让自己的能力免于被压力削弱或者侵害，进而获得成功的最大机会。我们发现很多机构和企业中都不存在压力管理法，但这是一种非常强大的策略，它可以帮助人们获得成功。它可以帮助人们最大限度地激发其创造力和智力潜能，而不是削弱其潜能。

我们在研究中碰到的每一个人，包括美国海军军官、公司的首席执行官（CEO）、NBA教练等，都和普通人一样，经常面临巨大的压力，但他们只是偶尔才会释放压力。在我们的帮助下，参与者逐渐明白，虽然自己掌握的知识和专业技能让他们在工作中占有优势，但要想真正获得成功，他们还必须知道在面对压力时如何发挥自己的所长。通过了解本书所介绍的内容，参与者学会了更好地掌控高压环境的应急策略和长效方法。这对你同样适用——不仅仅在高压环境中，或者工作中碰到的紧张时刻，而且在你生活中任何重要的时刻，这些策略都可以发挥作用。

如果你发现自己和鲍勃·安德烈亚塔处于同样的高压环境（在到美国证券交易委员会做证前，有5分钟的时间，他觉得自己的大脑快要“爆炸”了）之中，比如某个早晨，你面临一个重要的演讲（面试），或者要打一个销售电话，或者进行一次棘手的谈判，或者参加一个比赛，本书将会给你提供帮助。了解了本书的内容，你将表现得更好，更有效地管控自己的压力，在整个过程中，你也会感觉更加自信和乐观。我们的这些研究结果都源于神经认知科学和心理学最前沿

的研究，这不仅有助于你在面对压力时尽量不让自己表现失常、胡思乱想、犹豫不决，而且可以大大增强你的创造力。我们相信，当你遇到一个充满压力的环境时，你会把它视作一个挑战而不是危机；当你完成时，你会信心满满，因为你充分展现了自己应有的水平，而非表现失常。

我们首先要做的是，了解压力的力量，以便能够明白自己究竟在和谁做斗争，以及压力为什么是破坏一切的罪魁祸首。



第一部分

第1章　你能管理好压力，就能拥有美满的婚姻和生活

面对婚姻中可能遇到的种种压力，你是否考虑过应对策略呢？如果曾经认真思考过，你无疑就是一个非常明智的人。婚姻生活存在各种各样的烦恼，其中最大的难题是我们无法应对婚姻所带来的各种压力。

美国西雅图关系研究学会是一个知名的婚姻关系研究机构，位于西雅图大学和瑞典医疗中心樱桃山医院之间的一栋平凡无奇的白砖结构的建筑内。该机构被戏称为“爱情实验室”，其负责人是世界著名婚姻关系研究专家约翰·戈特曼博士和朱莉·戈特曼博士。爱情实验室的名字让人觉得这是一个研究浪漫爱情的机构，但事实并非如此。

约翰·戈特曼博士是华盛顿大学的一名荣誉退休教授，他将毕生的精力都投注在了两性婚姻关系的研究上。他曾对3000多对夫妻的关系进行了研究，对4000多对夫妻的关系进行过干预和治疗。约翰·戈特曼博士曾发表学术论文190篇，出版了40本书（部分与人合著），其中《幸福婚姻的七大原则》（*The Seven Principles for Making Marriage Work*）荣登《纽约时报》畅销书榜。约翰·戈特曼博士和朱莉·戈特曼博士的二人团队，对大约8000对夫妻的婚姻生活进行了研究。

这两位博士进行了大量的实证研究，取得了无数丰硕的成果，其中最令人惊讶的是，他们能够预测哪对夫妻未来会离婚，而且准确率高达93.6%。在现实生活中，预测的准确率能达到90%是非常罕见的。

他们是怎么做到的呢？凭借着几十年的临床和大量研究经验，约翰·戈特曼博士认真观察了每对夫妻在面临压力时双方的互动情况。他发现，相较于经济和社会地位的匹配程度、夫妻之间的“化学反应”或者其他维系婚姻关系的基础来讲，压力这个因素能够更准确地预测婚姻关系的走向。面临困境时，夫妻二人是否能够成功地应对压力，将成为预测婚姻关系成败更准确的检测器。

在研究中，约翰·戈特曼博士发现，很多公认的对成功维系婚姻关系十分重要的变量，事实上并不能预测一对夫妻未来的关系走向。他看重的是，当一对夫妻对一件事持有不同意见、进行争论、变得激动，或者产生压力时，他们之间是如何互动的。他发现，如果夫妻二人不能想办法化解压力、解决问题，他们的婚姻就会破裂，最终导致离婚。

约翰·戈特曼博士在研究中采用了非常严谨的科学方法。在实验中，所有的夫妻受试者都要进行仪器检测。通过这个先进的设备，戈特曼博士可以测量他们的生理反应，如心率和皮电反应，并将这些检测结果和每对夫妻的行为表现，以及彼此之间的互动关联在一起。他们是放松、亢奋的，还是紧张、不安的呢？在测试中，专家会对他们的行为、肢体语言、面部表情和声调变化进行记录，并做出分析。这些表现随后会和他们的语言和身体反应联系在一起。“当每对夫妻相互对话时，他们会看着对方的眼睛吗？他们在微笑还是皱眉呢？……他们之间离得更近还是更远呢？他们是开放豪爽，还是保守拘谨呢？他们的声音听起来非常愤怒吗？这种情况持续了多长时间呢？”之后，他们对所有的测试结果都进行了认真分析。

戈特曼博士的这种对海量数据进行研究的方法，得到了临床医学界的广泛认可，此方法也被他们运用到实际治疗中，并由此改善了很多夫妻之间的关系。戈特曼博士对婚姻咨询的传统方法提出了质疑，他指出，在临床医学专家惯常使用的方法中，有一些对改善婚姻关系

并没有实际作用，甚至会起反作用。例如，“主动倾听”的方法鼓励伴侣双方在交流时，采用以第一人称“我”为开头的陈述方式，然后再现他们的另一半当时的感觉。多年来，这个方法一直被奉为婚姻咨询的基本原则，但是戈特曼博士的研究数据显示，事实上，主动倾听对维系良好的婚姻关系没有产生影响，在临床治疗中也没有起到实际作用。

戈特曼博士指出：“如果你的伴侣正在说‘你真讨厌’，那么按照主动倾听的原则，你应该也感觉自己讨厌却能理解对方。我们在研究中发现，几乎没有人能够做到，即使是在幸福的婚姻中也没人能做到。当遭受攻击时，人们通常都会立刻反击。”

戈特曼博士说：“嗯，这个方法也许有点儿用。例如，我经常因为忘记结账而使支票被退回，我的妻子因此对我非常不满。如果这时我不停地说‘对不起，我下次一定改正’，那么结果就是她更加生气，然后和我吵架。但如果我说，‘我听见你说的了，你非常生我的气，我能理解你为什么这么生气，因为我忘了结账了’，那么结果又会怎样呢？这样说并不会让她感觉更舒服，因为不管怎样，我都没有把那个该死的账单结算掉。”

戈特曼博士的实验室确定了导致婚姻关系走下坡路，以致离婚收场的消极行为模式。第一种是恶意批评，即对伴侣进行人身攻击。例如你对你的爱人说：“你就只想着你自己，你太自私了。”第二种是蔑视，即一方高高在上地和另一方说话。蔑视是导致离婚的最关键的一个因素。例如，你对你的伴侣说：“你是白痴。”第三种是防御行为，即为自己的行为找各种借口或者指责对方，例如，“你总是埋怨我，我总是坏人”。防御行为被用来避开一种可感知到的攻击。第四种是无视和情感退缩。例如，当一方说话时，另一方要么故意忽视，对说话人所讲的内容不做任何回应，要么根本不管对方在说些什么。

戈特曼博士坚信，婚姻的成功与其说取决于夫妻双方之间存在的“化学反应”，还不如说取决于夫妻双方在面对无法沟通的压力时，他们能够成功地管控各自内在的“化学反应”。

一对夫妻或某人对压力情境的处理能力越弱，他们就越容易在冲突中出现“各种生理反应，如头脑僵化、行为冲动。一旦出现这些情况，两人的交流很可能就无法进行下去，最终不可避免地降低婚姻满意度，破坏婚姻”。戈特曼博士发现婚姻幸福的夫妻能够有效地管理彼此因冲突而产生的压力。即使在争吵中，他们也会进行正常的沟通，努力维系彼此的关系。

本质上，爱情实验室的研究结果可以总结为：如果想要婚姻长久幸福、和谐美满，那么你需要学会应对压力，并且你的伴侣要有管理压力的能力。

压力的真相

谈到压力，我们必须揭开压力的三个真相。这三个真相影响力巨大，因为它们使我们的日常生活发生了巨大改变，并以我们无法察觉的方式给我们的生活带来了危害。

首先，压力会破坏我们重视的东西，如婚姻、事业、学业、核心价值观和辨别是非的能力。压力能够破坏一个人的婚姻，阻碍其事业发展；让孩子疏远父母，或者让孩子为了达到父母的期望而欺骗父母。压力能够让人变得虚伪、不诚实。

其次，根据统计数据，和无法应对压力的人相比，如果你能够从容地应对压力，那么你不管在何种环境中，都会一如既往地优秀。你如果是一个体育爱好者，肯定会经常听到媒体在报道“神话”——有一些运动员属于“关键制胜型”选手，他们面临的压力越大，表现就

越好。你可能还听过，对于一些人来讲，工作中的压力反而会激发他们的创造力，让他们变得更有效率，或者在团队中表现得更优秀，给顾客创造出更多的价值。但这都不是真实的。事实上，想要维持这种虚构的“神话”形象，只会让你在面对压力时表现得更加糟糕。

最后，通过我们对12000多人进行的为期十多年的研究，我们认为，若想消除压力带来的不良影响，你只需要利用每个人都拥有的“天生的压力管理方法”即可。在面对压力时，很多人还不知道这些管理方法，从而让自己处于不利地位。

有关压力的研究成果，现在已经引起了各种组织机构的注意，并开始得到具体应用，不论是个人还是集体，都可以通过预想的方法对抗压力。在日常生活中，了解压力的真相有助于你充分展现自己的能力，表现出最优秀的自己。更重要的是，了解压力的真相可以消除压力的破坏性影响。下面我们来看一些具体实例，想想哪些情景会增大压力的消极作用。

压力的破坏性

海蒂·K.加德纳是哈佛大学组织行为学企业管理专业的助理教授，她就“压力如何影响团队动力”这个课题进行了研究。加德纳教授的研究表明，一些团队总是认为，风险最高时，比如当公司或者个人的未来取决于工作成果时，他们创造的业绩也会最好。但现实情况并不是这样的。通过对一些专业服务公司的团队的广泛研究，加德纳教授发现了一个不断被重复的模式：当团队失败的风险越来越高时，他们距离卓越的标准也越来越远。因此每到这时，他们会再次选择安全、常规的方法，而不是为顾客量身定制个性化的解决方案，来满足客户的需求。

她发现，当团队面临巨大的工作压力时，他们往往会服从地位高的人，并且无视团队中专业人士的意见。这就好比在一个医疗团队中，人们忽视专业技术最好的医生的意见，而去听从另一个医术并不高明，但职位更高的医生的意见。

加德纳教授把这种现象称为“表现压力悖论”，其形成过程为：随着压力的增大，团队成员在各个方面开始达成一致，并且对重要信息弃之不顾。他们没有意识到，他们看中的是大家共同的想法而不是专业性的意见。例如，深入了解客户的技术需求、文化传统和期望。通常，在一个团队中，这种倾向越明显，他们所提供的解决方案也就越普通。

压力的破坏作用不仅体现在婚姻和工作中，而且常常反映在我们的决断力上，任何年龄的人都会受影响。

2010年，维奈·马亚里在史蒂文森高中的毕业典礼上代表全体毕业生致辞。史蒂文森高中是纽约九大公立名校之一，每年会通过特殊入学测验（SHSAT）选拔高中新生，竞争非常激烈。每年这所高中都会有很多毕业生升入美国最著名的高等学府。

马亚里现在就读于麻省理工学院。在毕业演讲中，他谈到了自己在高中时所面对的压力。在他看来，他的同学是“一群意志力坚定、彼此竞争激烈的不安因素的组合体”。他列举了朋友们的一些话，以概括史蒂文森高中的生活经历：“去教室时，在走廊上抄作业。”“利用脸书网抄袭非常普遍。”就在几个月之前，史蒂文森高中发生了一起性质极其恶劣的抄袭事件，有100多名“优秀”学生卷入其中。史蒂文森高中发生的这起抄袭事件并不是个例，抄袭丑闻在如高压锅一般的优秀高中和大学中并不罕见。

就在马亚里毕业前的几个月，位于加利福尼亚州圣何塞市的著名公立高中利兰高中，9名毕业生被举报考试作弊。据说，其中有一名学

生在冬季考试之前，潜入了至少两间教室，以偷取考试卷。北卡罗来纳州的卡瑞豹溪高中的一名“尖子生”，被查出来把考试答案传给了4个同班同学。在纽约长岛大颈、罗斯林和其他附近的城镇中，大约有20名学生因为在SAT考试中作弊而被拘留。2012年，美国哈佛大学的同一间教室里，共有100多名学生在考试中因作弊而被抓。

这些聪明的孩子为什么作弊呢？表面来看，这样做没有任何意义——他们都非常聪明，完全可以凭借实力考出好成绩。现在我们对大脑有了足够的了解，可以从生物学上找到一些原因。研究显示，在我们的大脑中，负责冲动控制的部分（外侧前额叶皮层）在一个人刚刚成年时，可能发展得并不完善，而负责寻求刺激的部分（腹侧纹状体和眼窝前额皮质）则从青春期就开始生长。青少年作弊（吸毒、开快车），部分是因为他们渴望寻求刺激，从而忽略了对风险的认知。

当和同龄人（朋友）在一起时，年轻人的表现就会更加肆无忌惮，这也有助于解释为什么学生们总是成群结队地作弊。2010年，美国天普大学的一项研究发现，在玩赛车视频游戏时，如果有朋友在旁边，青少年往往就会冒更大的风险，甚至是撞车；当自己玩的时候，他们却很少会这样做。

教育家和心理学家（以及史蒂文森高中的毕业生代表维奈·马亚里）给出的解释似乎更合理，他们认为，作弊是由压力导致的。一位来自马萨诸塞州、“大学机密”网站的资深咨询师莎丽－鲁本斯通这样解释道：“这些孩子都想要在考试中取得好成绩，压力非常大，这让他们觉得必须作弊。”大颈北方高中的校长加布·卡普兰也表达了相同的意见：“强烈渴望在考试中取得好成绩所带来的压力，导致学生考试作弊。”

每一天，孩子们都能感受到来自同伴的压力，这往往会让他们误入歧途，如吸毒，暴力行为，不负责任的青少年性行为等。更糟糕的

是，当孩子们不堪重负时，他们有可能会自杀。显而易见，我们的孩子很聪明，但是压力会让他们做出错误判断，进而做错事。

大多数人都觉得压力只会出现在特定场合，例如，球赛的最后关头、高考或者在领导面前做演讲时。事实上，压力无处不在，并且渗透到了我们日常的每一个行动中，它不停地累积，等待最后爆发的时刻。

南希·梅多夫是万豪国际（一家国际酒店管理公司）全球营销部门的高级主管，她把压力称为“挑战”：

“随着技术的发展，我们需要一天24小时随时待命。每个人都希望得到‘即时’答复，每个人都在全速运转。这种情况让人时常感觉自己‘落后’了。新事物一出现，就会产生‘压力峰值’。例如，最近，万豪国际新建了一个加勒比海度假酒店，它是Autograph Collection（一个独立的豪华酒店品牌）旗下的一家高品质酒店，酒店刚一建成，就有很多顾客来电咨询酒店的详情和服务团队的情况。这时，我们要迅速变成酒店管理专家处理这些新工作，而且把它当作目前优先处理的工作。

“当面对这样的‘压力峰值’时，我开始感觉力不从心，觉得要崩溃了。我如果没有成功地消除压力，就开始立刻回复邮件，那么可能会给其他人带来一些负面影响。这不是我想要的，压力会破坏我的领导力和我的团队的业绩。

“压力不仅出现在工作中，而且它同样会出现在我的个人生活中。一个朋友发信息给我，我如果没能在10分钟内回复他，就会收到另外一条信息——‘一切还好吗？’每当这个时候，我都觉得自己要崩溃了，压力已经影响到了我的私人生活。”

正是日常生活中存在的“必须获得成功”的压力，导致了商务人士忽视或者违反贸易条例，导致了学生作弊。对于一个管理者来讲，在首席执行官或者领导面前做演讲会让他产生压力，而且“制订计划”，实现年销售目标或者利润目标，争取年终奖等，都会带给他压力；长期的压力可能会导致他做一些违反道德的事情。

这就是压力最邪恶的地方——它会扭曲我们的人格。很多人都认为自己对他人充满善意，尤其是对那些需要我们帮助的人。在检验这个说法之前，我们先来看一下被美国电视电影学会评为历史上最成功的系列喜剧《宋飞正传》（*Seinfeld*）的最后一集。

据统计，有上亿人看过这一集。如果你没有看过，就让我们一起来回顾一下剧情：杰里、乔治、伊莱恩和克雷默四个人生活在一个小镇上，他们目睹了一次抢劫。他们没有帮助那个被抢劫的人，反而兴致勃勃地旁观了整个过程，并取笑那个受害者。在离开犯罪现场前，他们被逮捕了，因为他们违反了小镇最新颁布的《好撒马利亚人法》。根据这个法律，他们必须帮助受害者。这个情节的幽默之处在于，从道德上来讲，他们的行为应该被谴责，但我们无法对他们采取严厉的惩罚——对这种荒诞冷漠的行为，我们只能嘲笑讥讽。然后，我们想当然地认为，“我不会那样做，我是‘好撒马利亚人’”。但事实是这样吗？心理学家约翰·达利和C.丹尼尔·巴特森做了一个实验，这个实验非常经典，它否定了我们自以为是的认知。

一群来自普林斯顿神学院的学生在毫不知情的情况下，成为实验的对象。鉴于他们研究的领域，我们会理所当然地认为他们是一群道德感很强的人。这些学生被分成两组，分别在校园内进行演讲。第一组学生的演讲内容是关于就业机会的；第二组学生则是进行布道演讲，其题目是“关于《新约》中‘好撒马利亚人’的寓言故事”。在这个寓言故事中，一个人在路上被强盗打劫，受了重伤，躺在路边。其间，很多人路过，包括一名商人、一个利未人[注]和一名牧师，他们

都没有理睬伤者，冷漠地走了过去，只有一个撒马利亚人帮助了这个人。

这些学生不知道其实并没有安排校园演讲，但在他们赶往学校的路上，出现了一个研究人员事先安排的需要帮助的人。研究人员想要看看谁会停下来帮助那个人。他们想知道，在现代社会中，被安排传播道德行为、传递善意同情的第二组学生是否更乐于帮助他人。

实验中，研究人员在学生必经之路上安排了一个瘫倒在地的人，他不停地咳嗽、呻吟，急需帮助。因为是有意为之，所有学生都会从这个人身边经过。每一组都有一半学生会接到通知说他们要迟到了，另一半人时间还很充裕。换句话说，每组有一半的人处在压力情境中：选择自身利益还是帮助他人呢？道德感是否有足够的力量让我们把他人的利益置于自身利益之上呢？

实验的结果令人沮丧，但在预料之中。和参加就业机会演讲的学生相比，即将就“好撒马利亚人”寓言故事进行演讲的学生，并没有更多地对需要帮助的人伸出援助之手。

决定学生是否会伸出援助之手的最重要的变量是，他们是否能及时赶上演讲。在时间充足、没有时间压力的学生中，有63%的人停下来帮助了他人；在获悉自己即将迟到的学生中，只有10%的人给予了他人帮助。一些看起来很疲惫、烦躁的学生则无视这个求助的人，径直走进了旁边的大楼。许多没有给予他人帮助的学生在到达演讲地点后，表现得有些焦虑和烦躁，也许是因为他们曾为此感到纠结。

换句话说，在我们还没有意识到压力的时候，压力就已经对我们的行为产生了影响，不管是在团队中工作，在课堂上听课，还是在和伴侣吵架的时候。如果我们不能成功地管理压力，那么压力将破坏我们最美好的愿望。

压力下的神话

绝大多数人认为，在面对压力时，总是有一些人天生善于展现内在的优雅，有能力应付紧急情况。这样的人似乎有着钢铁般的意志，无视任何压力的存在。

这种想法在一些体育爱好者中尤为普遍。他们极端崇拜一些运动员，认为他们可以扛住一切压力。媒体和这些体育爱好者把在压力情境中表现突出的运动员称为“关键先生”（Clutch Player）。他们认为，运动员能够有突出、超水平的发挥，很大程度上受高压的影响。比如，在NBA总决赛中，在比赛结束的最后一秒投球入篮，使自己球队反败为胜的球员；在世界职业棒球大赛中，能在第九局打出全垒打的球员；在世界杯加时赛中，射门得分的球员；在美国高尔夫球公开赛上，在骤死赛中推球入洞的选手。他们都是超级英雄。

压力不仅会让体育比赛变得更具娱乐性，而且电影也会因为高风险的镜头变得大卖。很多电影的高潮部分都是演员在最紧要关头的英勇表现，电影让人们对压力神话深信不疑。

体育电影《天生好手》（*The Natural*）就是一个很好的例子。这部风靡一时的电影由罗伯特·雷德福主演，他因此获得了奥斯卡金像奖；影评人也对这部电影赞不绝口。这部影片讲述了一个名叫罗伊·霍布斯的棒球天才，他早年事业受挫，黯然离开棒球运动场，中年时又通过努力再次返回球场，参加了纽约“骑士”棒球队，并用他手中的神奇球棒——“神奇男孩”，创造了球场神话。影片的高潮出现在第九局即将结束的时候，当时情况非常危险，罗伊需要击败两名选手才能使球队最终获得胜利。

在接连几次犯规之后，罗伊的旧伤口开始流血，血渍浸透了他的运动服，但比赛出现了大逆转，罗伊猛烈一击，打出了一个无与伦比

的全垒打，将球场的灯全部震碎了。当罗伊在球场内小跑时，经过特效的处理，打碎的灯变成了绚烂的烟花。观众和电影评论家都非常喜欢这个感人的结尾。当离开影院后，观众依然会觉得罗伊·霍布斯是有史以来最棒的球员——他在紧急关头一举扭转乾坤，一个运动英雄就应该是这个样子。

数学大师戴维·格拉比内在走出电影院的时候，可能会想："这简直是瞎编！"事实上，他是对的。《天生好手》最初是由伯纳德·马拉默德于1952年创作的，在原小说中，在比赛的关键时刻，罗伊·霍布斯三击不中出局了，输掉了比赛。

戴维·格拉比内曾获得威廉·洛厄尔·普特南数学竞赛（参赛者把它称为"普特南数学竞赛"）的冠军。这个比赛最早出现在1938年，每年举办一次，参赛的选手都是大学生。这个比赛是为纪念校际知识竞赛的倡导者威廉·洛厄尔·普特南。普特南数学竞赛现在被公认为是世界上最具权威性的大学数学考试。过去，很多普特南数学竞赛的获胜者成为知名的数学家，而且他们当中的很多人获得了数学界的最高奖项菲尔兹奖，还有一些人获得了诺贝尔物理学奖。

能一次赢得普特南数学竞赛已经非常了不起了，如果能不止一次获得该奖项，那就堪称传奇了。戴维·格拉比内曾三次获得普特南数学竞赛的冠军，分别是在1986年、1987年和1988年，当时他还在普林斯顿大学读本科。后来他去了哈佛大学读博士。在哈佛大学学习的5年间，他非常喜欢波士顿红袜棒球队，而且是该球队的一名资深球迷。他把自己最爱的棒球和最爱的数学结合到了一起，对棒球比赛表现和压力之间的关系进行了研究。我们就此对他进行了采访，希望了解他的研究成果，尤其是在紧要关头，运动员是否会像电影中的罗伊·霍布斯那样做出"关键"一击呢？现实中这样的棒球英雄多吗？

对格拉比内来讲，数据是最有说服力的证据。相比于单纯地通过观看比赛所获得的经验，数据能更深入地说明一个人的行为表现。这

就是《点球成金》（*Moneyball*）成为畅销书，且被改编成电影后也备受欢迎背后的原因。在《点球成金》中，传统古怪的棒球球探在招收球员时，主要根据球员的长相和他们所拥有的技能数量，如击球、投球和速度，而不是根据关键数据来挑选球员，但奥克兰运动家队则是根据需要，尝试通过分析具体数据来选拔球员的。格拉比内对这种关键先生的概念背后的真相非常感兴趣。关键先生就是那种在紧要时刻，在比赛最后关头能够创造奇迹的击球手。

为了分析“关键一击”，格拉比内对245个赛季中在比赛最后一局击球超过250球的击球手进行了研究，而且这些比赛的最终比分也比较接近。和压力较小的情况相比，这些击球手在高压下是否表现得更好呢？是否有人能够连续一年以上都担任关键击球手呢？他们是否只是侥幸拥有了一年的“幸运”，在高压的情况下表现得更好呢？换句话说，一个球员如果面对压力确实能够表现得更好，那么就不应该只局限在一个赛季。否则，他的表现将会被认为是统计上的异常值，是不可被复制的。格拉比内排除了历史上一些非常著名的击球，让现在的数据自己说话。那么，这些击球员在面对高压时真的比在压力小的时候表现得更好吗？

他的答案当然是否定的。“过去和当前关键时刻表现的相关度是3%，标准偏差为6%。也就是说，没有‘关键球能力’一说。如果有球员能够在压力时刻表现得很棒，那么他们每天都会是非常优秀的‘关键先生’。”

事实上，格拉比内没能够找到任何数据支持所谓的紧要关头。他发现，根本没有球员可以在高压情境下连续击出好球——那只是一个神话。根据格拉比内的研究，即使是“十月先生”雷吉·杰克逊在加时赛中的表现，也没有超过他在常规赛季中的表现。格拉比内研究了他的数据，他发现杰克逊在加时赛中取得的最佳成绩，若放在常规赛中只能排到第五名。

格拉比内的结论得到了很多统计学家的肯定。詹姆斯·克利克，曾是《棒球简介》（*Baseball Prospectus*）的作者，现任坦帕湾光芒队分析部门的主管，他是这样描述的：“关键球击打确实存在，但关键球击球手不存在。”也就是说，虽然一些击球手表现得比别人好，但面对压力时，某击球手大爆发，击出精彩绝伦的好球，这只是偶然现象，没有人能够连续击出好球。换句话说，球员不会因为他所面对的压力而成为一个更杰出的击球手。“压力就是动力”的说法是错误的。克利克指出：“有些击球手在紧要关头表现得比平时好，这种说法没有任何科学依据。”

在篮球运动中，情况也是一样的。2009年4月的《创意和问题解决》杂志（国际版）（*International Journal ofCreativity and Problem Solving*）刊登了一个非常具有开创性的研究成果。该项研究人员测试了NBA篮球运动员罚球时的表现。在有关运动压力的研究中，罚球是一个非常典型的例子，因为变量通常很容易被监测。罚球点到篮筐的距离是固定的，而且罚球员在投球入篮时另一方不能进行防守。更重要的是，罚球所用的时间是计算在比赛时间内的（例如，球员在比赛临近结束或者比赛一开始时就被判罚球，或多或少都会给对方球队带去一些压力）。

研究人员从2003—2006年NBA篮球赛的每场比赛记录中收集了大量数据，包括加时赛的数据。研究人员从这些数据记录中挑出了一些罚球数据。这些罚球都发生在比赛快要结束，两队比分相差不到5分，且最后谁输谁赢还是个未知数的紧要关头。两队之间分差越小，压力越大。因此，最大的压力就是当一个球员所在的球队和对方球队只相差1分时，因为这时的罚球成功意味着追平比分。

研究人员把球员在比赛的紧要关头两队只差1分时的罚球命中率，和球员在整个赛季中的罚球命中率进行了比较。如果罚球员在紧要关头的命中率低于他们的赛季平均命中率，那就说明他们在面对压力时

表现得更糟糕。如果罚球员在紧要关头的得分率高于他们的赛季平均命中率，那就说明他们在面对压力时表现得更优秀。

赛季罚球平均命中率为76%，但在高压情境中，研究结果显示，球员们的罚球命中率大约只有69%。而且，在临近比赛结束时，如果罚球员所在球队只落后1分的话，这时球员的罚球命中率会更低。根据统计结果，这种差异确实存在。在面对压力时，所有NBA球员的表现都比平时差，其中包括美国篮球史上最伟大的球员之一、传奇巨星迈克尔·乔丹。

在1998年NBA篮球总决赛的第6场比赛的最后关头，在犹他州盐湖城三角洲中心球馆内的每个人，包括犹他爵士队的教练、球员和球迷，都知道球最终会被传到乔丹手中。他是一个能够在最后关头力挽狂澜的球员。当时，在比赛还剩下16秒的时候，比分为86∶85，乔丹所在的芝加哥公牛队以1分之差暂时落后。之后，球的确被传到了乔丹手中。乔丹右侧运球，从身后把球传到左手，在比赛还剩5.2秒就结束的时候，乔丹跳了起来，把球投向了篮筐。完美！篮外空心球！篮球直接入篮，连篮筐边缘都没碰到，最后，乔丹所在的芝加哥公牛队赢得了总冠军。这种引人注目的成功场景会深深地印在所有人的脑海中，我们开始相信，乔丹就是那种在紧要关头会变身为超级英雄的杰出球员。毫无疑问，这是一个伟大的时刻，但这也是一个非典型的时刻，在压力背景下，非常值得进行探讨。人们期望能够“像乔丹一样”——2002年的一部电影的名字就叫《像乔丹一样》(注)（*Be Like Mike*）。

我们并不是想要诋毁迈克尔·乔丹的职业生涯，只是希望弄清事实的真相。乔丹的投篮命中率不会因为面临压力而提高。当然，他的球迷并不是这样想的。球员在赛场上会有多次投球，但给我们印象最深刻的却是在紧要关头的投球，这是因为紧要关头的投球具有重要意义：这样的投球更容易被我们的大脑“获得”，我们也更容易赋予它

们意义，心理学家称之为“可得性偏差”（availability bias）。如果查一些数据，你就会发现，在整个职业生涯中，在比赛的紧要关头，乔丹的投球命中率并没有比平时更高。事实上，在比赛的关键时刻，他的投球命中率低于他职业生涯的平均分。乔丹在芝加哥公牛队的最后一场比赛，在那个最令人难忘的夜晚，压力是真实存在的，但乔丹表现得很糟糕，35次投球，只投中了15个球。

虽然没有任何数据做支撑，但大家依然认为一些人（如迈克尔·乔丹）能够在面对压力时表现得更好，在比赛关键时刻能使球队获得胜利。这种想法影响了其他人的看法——在关键时刻，我们应如何表现的看法。乔丹亲自破解了他的关键时刻神话，他开诚布公地讲道：“在我的职业生涯中，我有900多次投球未中，输掉过将近300场比赛。曾有26次，大家确信我会赢，但我失败了。在我的人生中，我失败过太多次。”

在生意场上，有关压力和优秀业绩的神话同样存在。不论是我们的研究对象，还是来自世界各地的企业机构的参与者，他们大都相信，在面对压力时，他们会表现得更好，比如，更快地解决问题，更具创造思维，提供更高质量的工作成果，更有效率等。在一个为期5个月的研究中，我们对来自60多个国家的7123人进行了实验。结果发现，67%的人认同或者强烈认同压力可以让他们获得最佳表现。也许你也有同样的想法。但事实真是如此吗？

哈佛商学院的特雷莎·阿马比尔教授做了一个长达10年的研究。她想知道，排除其他因素，时间压力对员工创造力的影响。阿马比尔是埃兹尔·布赖恩特·福特商业管理系的教授，哈佛商学院研究部门的主任，同时也是世界知名的创造力研究专家，她写了很多关于创造力的文章和书籍，影响力非常大。

特雷莎·阿马比尔教授对职场中创造力进行的研究十分具有开创性，以前也很少有研究人员尝试过：她的研究对象是正在进行创造性

工作的团队。

“获得团队人员在工作时的信息的最好方法是填写一份电子‘日常问卷’。因此，每个工作日，从周一到周五，哈佛大学商学院都会给参与研究的人发一份问卷。我们请参与者填写问卷，然后在当天收回问卷。参与的每个团队都交回了问卷，有的团队坚持参与了整个研究过程，有的团队选择了一个时间段，并按时交回了问卷（根据地点不同，时间从5个星期到9个月不等）。”

这是一个规模庞大的研究，共产生12000份日常活动调查问卷——很多公司的员工都参与了调查。

阿马比尔教授说道：“在我25年的研究和执教生涯中，时间压力（和其他形式的压力）给我的创造力和工作带来了复杂影响，我对此非常感兴趣。在和大量公司的合作中，我们注意到了一个非常有趣的现象：大多数经理和员工坚信时间压力会影响他们的创造力。创造力是指人们处理问题并找到解决方法的方式，即整合现有想法，推陈出新，想出新办法。

“在时间压力的研究中，最令人震惊的发现是，时间压力似乎真会对创造力产生重大影响。这和我们的直觉完全不同。我发现，面对压力时，参与者的创造力明显降低，但在填写问卷时，他们依然会说感觉自己在面对压力时更有创造力。这帮我了解到矛盾直觉的问题。

“在我们采用的日记式研究中，人们一般认为，在极端严格的时间压力下自己最有创造力。但是，我们收集上来的12000份问卷显示的结果恰恰相反：人们在分秒必争才能完成任务的情况下，创造力最低。实际上，我们发现压力会带来一种后遗症——当人们在高压之下工作时，他们在当天的创造力不仅会降低，而且在接下来的两天，他们的创造力还会降低。时间压力会扼杀创造力，因为人们在这个时候不能深入地思考问题。”

阿马比尔教授在研究中发现，人们并不理解时间压力的含义，而且对“完成工作”和“做好工作”的区别也不清楚（在心理学文献中，这被称为“熟练”和“付出努力的行为”）。没错，时间压力会防止我们拖延，让我们赶快行动起来，更快地完成任务。但是，正如阿马比尔教授和她的同事所指出的：时间压力（或其他压力）可能会让你感觉更有创造力，但实际上它不会帮助你提高工作质量，反而会降低你的工作质量，而且通常会对你正在进行的项目产生不好的影响。阿马比尔教授说：“在承受了极大的时间压力的情况下，一个团队正在进行的工作项目通常会被‘毙掉’——无法得到公司的支持，也不会得到资金。时间压力能够促使我们完成更多的任务，同时也会让我们没时间进行创造性的思考。”时间压力对每个人的影响都是一样的。

参与爱情实验室研究的夫妻、考试作弊的高中学生、应该具有善心的普林斯顿神学院的学生、专业运动员、致力于创造下一个伟大产品的商人，以及团队中努力创造佳绩的员工，都不得不接受一个事实——压力会给他们带来消极影响。罗伊·霍布斯只是一个神话，是虚构的！这就是事实！

充分利用你的“天然工具”

在压力情境中，如果有一个简单、切实可行的方法指导你发挥你的能力，那将最大限度地降低压力带来的破坏作用。

既然生活中不可能没有压力，那么最关键的是，你要积极地应对压力，深入理解压力是如何对你产生影响并把你置于危险之中的，然后学会压力管理的技巧。阿尔·多丁顿是加拿大帝国商业银行的一名高级主管，他的事业非常成功，同时也是我们的客户。他指出：“我

们无法改变员工对压力的感受，但是我们可以教会他们有效地应对压力，教会他们如何在压力下更有效地工作。”

我们对处于压力下的个人进行了多年的研究，数据显示，在12000多名研究对象中，抗压力表现排在前10%的人得到了更多事业上的晋升机会。我们发现，他们每个人都和篮球巨星勒布朗·詹姆斯以及新英格兰爱国者队的著名四分卫汤姆·布雷迪一样，做了同样的事情：和周围其他人相比，他们尽力减少压力对自己的影响。简单来说，他们改变了对压力的思维认知，尽量缩短自己在“充满压力的危险道路上的行程”。这也是我们在压力管理中发现的最惊人的成果。

压力会给人们带来极大的消极影响。在研究中，排名在前的1200人（前10%）之所以能够获得事业发展，是因为和剩下的10800人相比，他们能够更好地管理自己的压力。他们同样会面对压力，压力也同样会带给他们负面影响，但是，就像那些最成功的运动员和学生一样，他们能够比别人更有效率地管理压力、控制自己。

实际上，并不是他们有能力应付紧张局面，也不是他们创造了英雄神话（虽然对局外人来讲，情况似乎是这样的）。相反，如果你这样想，即使这是在面对预期压力时人们惯常的想法，那么这也是非常失策的表现。

我们来分析一下新工作伊始人们所需要面对的压力。这时，我们通常会想，“我必须展现自己的价值”“我必须证明自己”。在运动中，这种想法会让运动员变得更“迫切”或者更加努力。在心理学上，它被称为“再投资策略”，即一个人希望通过自身的不断努力应对所遇到的情况。很多研究都表明这种方式几乎不起作用，实际上，随着焦虑和恐慌的增加，人们的表现会更糟糕。

在面对压力时，你不会做出超人一样的表现。你能达到的最好水平就是充分展现自我——你不可能神奇地超过自己以前的表现，因为

压力的消极影响无处不在，压力情境下你所能展现的最佳状态其实非常接近于你的真实能力。从运动领域收集的数据显示，压力会削弱运动员的最佳表现，但压力对一些人的影响比另一些人的要小。

一个平时成绩只得C的学生不可能在升学考试SAT中取得一流大学所要求的优异成绩（除非他在学校期间没有充分发挥自己的学习能力或者没有学习动力，所考的分数不是他真实能力的体现）。在田径类运动中，如果一个运动员在平时练习中就成绩平平，那么就不应该预期他能获得奥运会冠军（除非使用了兴奋剂）。

面对压力时，你若希望表现得更加接近自己的最佳水平，就需要摒弃这个神话——“为了成功，面对压力时我会超常发挥”。相信“压力创造奇迹”的神话只会带给你不切实际的期望，除了损害你的行为能力外，毫无用处。如果坚信这个神话，你就会慢慢地相信自己有应变的能力，能应付紧张局面。但当你做不到的时候，一些消极情绪，如尴尬、羞愧、沮丧，就会随之而至，这些负面情绪会让你在下次面对压力时更加不知所措。

更极端的情况是，如果你认为面对压力时获得成功的唯一方法是表现得比平时更好，也就是趋向于完美，那么就说明你不相信自己的能力，甚至导致你开始做一些妨碍自己成功的事情。之后，你的心态也会发生改变。你不想了解能够让自己获得第一、取得成功的方法和策略；你开始不相信团队中的其他人，甚至在团队中推卸责任、挑起事端。

和那些徒劳无功地想要成为罗伊·霍布斯式的人相比，面对压力很少退缩的人则有一套完全不同的处理压力的方法：他们利用自身所有的“天然的工具”来充分展现自己的能力。

这些“天然的工具”就是你的想法、生理反应、身体活动、声音和感觉。不管你的专业水平、能力或者意图如何，这些“天然的工

具”都决定了你应对压力的方式。和那些已经被压力击垮的人相比，这些内在的工具对受压力消极作用影响较小的人的效果更加明显。在压力下，他们会使用这些工具对抗压力的消极作用。

例如，根据我们在研究中所使用的评估量表，在12000名参与者中，前10%的人拥有一种能力——在面对压力、被批评时，他们不会进入防御状态。当他们面对质疑或者收到负面反馈时，他们会虚心接受这些信息，不会当面回击或质询对方，也不会为自己辩解。

实际上，他们能够利用自己的认知思维想象内心的对话，或者“重新构建”一个情景，以帮助自己集中精力，提高自己的“观察意识”，了解自己的行为会带来哪些后果。能够承受住工作压力的人，可以把他人的批评看作一种帮助自己提高的途径，而在爱情实验室中，那些可能最终离婚的夫妻则会把这种批评看作“攻击和侮辱”。

我们发现，能够良好地应对压力的人对其生理反应的“转变”非常敏感。这让他们能够控制自己的反应，比如放慢呼吸。放慢呼吸不仅可以让人更有效地处理接收到的信息，而且可以防止大脑僵化，不会冲动地进行反驳，或者阻止出现一些不可控的生理反应。你如果想要管理自己的情绪，如焦虑和恐惧，那么就要学会调节自己的生理反应。在爱情实验室中，一些夫妻对生理反应的变化非常迟钝，因此他们很容易变得焦虑和恐惧，尤其在一个充满压力的谈话环境中。

学会使用这些与生俱来的工具，能够帮助你管理压力。演讲前多加练习并且充分了解演讲内容，是你完成一个出色演讲的必要条件。练习和提高你的网球发球水平，直到在比赛中你无须费神，就能够轻松地击中球，这也许对你赢得比赛至关重要。但是，在关键时刻，只有你的“天然的工具”，才能为你铺就成功的道路，让你充分利用你的知识，展现你的才能。本书的目的之一就是告诉你如何利用自己天生就拥有的压力管理工具。

然而，所有这些“天然的工具”在压力情境中也会产生消极的影响。压力让我们无法思考，心跳加快，干扰我们的行动。那么，让我们先来看一下压力的性质，以及压力与我们生活中出现的其他紧张情绪有什么不同。

---

1. 利未人，被指定在神殿内协助犹太教牧师的利未族人。——译者注
2. 电影《像乔丹一样》又被译为《小鬼魔鞋》。——编者注

第2章　努力成为“船上的冷静者”，在混乱中保持清醒

在探讨压力之下的行为和领导力情况的研讨会上，我们经常被问到的第一个问题是，紧张（stress）和压力（pressure）有什么区别。

当然，紧张和压力有很多相似之处。第一个相似之处是，对大多数人来讲，紧张和压力都不受欢迎。根据我们的咨询经验，从来没有人说他希望在工作中面对更多的压力。

第二个相似之处是，紧张和压力都会引发我们对自己和他人有害的行为。比如，情绪失控或者指责他人（和消极的自我批评），甚至出现违背道德良知的行为。

我们希望他人拥有“有效应对紧张和压力”的能力，也希望自己能够拥有这样的能力。我们希望老板不是一个容易紧张的人，希望员工在紧急时刻仍能实现目标。每个人都希望自己能够在面对压力时依然表现优秀。

而且，即使在学术文献中，这两个术语也经常被错误地混用，有时甚至会出现在同一个段落中表达同一个意思。

但是，紧张和压力的概念有很多不同之处。想象一下这样的情景：温布尔登网球赛的赛点时刻，或者某个世界杯球员将以点球决胜负的时刻，或者世界职业棒球大赛第九局的最后一刻——有两个球员

已经出局，但依然有希望打成平局。你几乎从未听过讲解员大声宣布“紧张的时刻到来了”，他们经常会说“这是最具压力的一刻”。

虽然每个人都有过紧张的感觉，每个人都体验过压力，但要想学会如何在紧要关头展现最佳成绩，你必须先了解二者之间的差别。

首先，我们可以把压力时刻看作“对于后果或者结果至关重要的紧张时刻”。换句话说，压力时刻或者压力情境就像我们的身体或者思维中的紧张状态，但是它们是不同的，因为压力时刻通常是决定你成功的关键时刻，或者是威胁你生命的时刻。对于史前人类来讲，这样的时刻关系着他们的生存。

约翰·拉格尔斯身高超过1.9米，有一头沙褐色的头发，看起来像一个运动员。他是J.伦道夫修复中心的老板。该中心提供各种服务，包括喷漆，清洗，木工，露台和围栏维修，水管和电气修理，铺瓷砖和修理屋顶等。一次，他在甜甜圈店内恰巧碰见了韦辛格博士，于是，拉格尔斯向韦辛格博士描述了他在经营中经常遇到的一个压力情境。

“我要在将近16米高的屋顶边缘来回爬行，安装高压电子设备，还必须给它涂上漆。即使遇上大风天也要工作。稍有不慎，我就会掉下去摔死。”所以，约翰采用了一种“放松专注”的方法来让自己做到最好。“我先要提醒自己放松，然后深呼吸。我喜欢呼吸新鲜空气。然后我开始工作，不去想正在做的事情，自然而然地完成工作。”（约翰同时也是康涅狄格州的高尔夫球冠军，在比赛时，他使用了同样的方法对抗压力。）

紧张时刻可能很重要，而且人在紧张时刻与压力时刻所表现出的心理迹象和症状部分相似。但进一步研究发现，在关系成败和生死存亡的关键时刻，紧张时刻的重要性无法和压力时刻等量齐观。

当你深入了解了紧张与压力的差异，你就会更准确地判断出自己正处在哪种情境中，这样就不会浪费自己的情感资源，比如杞人忧天，持续保持一种“准备反应”的状态，总是感觉烦躁不安。这些反应不可避免地会消耗你的精力、分散你的注意力，让你无法展现最优秀的自己。约翰·拉格尔斯多年前的处境就已经表明了这一点。

在约翰·唐奈成为加拿大好事达保险公司的总裁一年后，我们见了面。约翰长相英俊、身体健壮。在到好事达保险公司工作前，他曾在高盛集团和迪士尼公司工作过，做过各种有趣却压力很大的工作。他自信而谦逊，乐观又现实，热情又知晓分寸，但他最为突出的能力是，在面对混乱无序的复杂情境时，仍能保持头脑清醒、应付自如。拥有这种能力的人被一行禅师称为“船上的冷静者”。

一行禅师的家乡在越南，现居法国，他是一个和平活动家。他的这个比喻源于越南的一个历史传说。据说，很久以前越南人发现生活受到了严重威胁，他们打算乘船逃离越南，当时到处都是一片混乱。一行禅师对那些逃离的船民做了描述：“在越南，很多人乘着小船逃生，他们被称为船民。这些小船经常在海上遭遇大浪和暴风雨，每当此时，人们便会感到恐慌，因为小船可能会沉没。但是，如果船上有一个人能够保持冷静、头脑清醒，他知道什么该做、什么不该做。哪怕只有一个这样的人，他就可以拯救那艘小船上的船民。如果他的面部表情或者声音让人觉得他很镇定、头脑清醒，那么其他人就会相信他，也会听从他的指挥。这样，只要一个人就可以拯救很多人的性命。”

在唐奈的生活和工作中，在很多情况下他都需要扮演“船上的冷静者”的角色。他的妻子根据遗传学判断自己患乳腺癌的风险极大，这时夫妻俩就面临一个艰难的抉择——她是否要接受双乳切除手术，然后进行双乳重建的治疗，以防止自己像她的妈妈和姥姥一样将来有一天会因为这个疾病去世？也就是在这个时候，唐奈刚刚进入好事达

保险公司工作，他们全家计划搬家，从美国的亚特兰大搬到加拿大的多伦多。各种事情凑在一起，使他们更难做出决定。

唐奈给我们讲了一个故事，我们觉得可以帮助人们区分紧张和压力。唐奈曾是美国海军陆战队的飞行教官。在我们相识前的15年，他在加利福尼亚州的彭德尔顿营市，利用“眼镜蛇”直升机训练新学员。“眼镜蛇”直升机是一种双桨、双引擎的攻击型直升机。一天下午，唐奈正在培训一个新学员，给他演示“滑动着陆”——一个在引擎故障的情况下所应采取的策略。当正在降低直升机的高度时，他听到了一个刺耳的刮擦声——一个在着陆时你绝对不会想听到的声音。

唐奈把直升机再次拉升，悬停在空中，让另一个飞行员去检察起落架，结果发现直升机的起落橇丢失了（后来经证实是由机身上的裂缝导致的）。起落橇是两片金属平板，位于“眼镜蛇”直升机的下部，这个装置在飞机着陆中非常关键。没有了起落橇，像“眼镜蛇”这种纯攻击型直升机便会倒向一边。如果飞机的水平旋翼不动，当然没有问题。但它如果正在运行，那将引发一场灾难。

当唐奈把直升机悬停在空中的时候，飞机的水平旋翼还在转动，地面控制人员宣布进入紧急状态。随后的46分钟（根据飞机剩余油量估计的时间），唐奈和地面工作人员必须制订出一个计划，让直升机安全着陆。

这就是我们所说的压力。

要想了解如何更好地应对我们所面临的压力情境，领会紧张和压力之间的差别是第一步，因此我们有必要进一步详细阐述两者之间的差别。

紧张和压力的差别

“紧张”一词最早流行起来是在1936年，当时加拿大生理心理学家汉斯·塞利对它进行了定义，即“身体对所有变化需求的非特定性反应”。塞利的定义是从生物科学的角度出发的。他的定义不仅为紧张奠定了心理学定义的基础，同时也有助于我们进一步研究、验证并接受下面的观点：当我们的工作环境提出的要求（应激源）超过了我们对它的反应能力或者反应感知能力时，我们就会紧张，疲于应付。思考一天中你需要做的事情，如付贷款、好好工作、教养子女等，紧张是指生活中有太多的要求，但没有提供足够的资源（时间、金钱和精力）来实现这些要求。一天之中，你要去机场接朋友，送孩子去参加足球比赛，为晚餐购买食材，取回干洗的衣服，在邮局下班前赶去邮局，在客人到来前打扫房间——这样的一天是非常紧张的一天。又如，在工作中有两个项目都到了最后期限，准备一个接一个的会议，去接待一位非常难缠的客户等，也会给你带来同样的紧张感，让你感觉快要崩溃了。

约翰·唐奈赞同这种“超负荷”的说法。在他遭遇危险的那段时间，他还要为一个飞行中队做部署，晚上还要上商业课，并要向美国最好的商业学院递交申请，同时还在筹备自己的婚礼。那一天，唐奈的生活处于高度紧张的状态，或者用我们的话来说，他时间非常紧张，疲于应付。

唐奈那天的经历再一次凸显了紧张和压力的差别：为什么所有事情累积起来最终导致的是飞行紧急事故而不是压力环境呢？那是因为如果他不能完成飞行中队的部署或者晚上不去上课，他的事业或者生活也不会有什么损失。

那些研究压力和压力影响的专家认为，压力是一种情境，在这种情境中，你察觉到的处于危险中的事情取决于行为的表现结果。通常，这个结果可能会提高你成功的机会，也可能让你受挫。对于我们的祖先来讲，这些情境都是生死攸关的时刻。一般来讲，他们的行为

结果决定着生死，成功可能会让他们多活一天。对于现代人来说，在给老板做演讲时表现超群，可能会让你晋升；搞砸一个重要任务，可能让你无法翻身。

在紧张情境中（不针对具体任务），很多种方法都可以帮助你更好地应对；而在压力情境中，只有一个反应要求：正确完成你的任务——它可能是安全降落一架直升机，或者做一个精彩的演讲，或者在篮球比赛中罚球进篮，赢得比赛。换句话说，虽然你有很多种方法管理压力，但最后都是针对特定任务的——你设法成功完成某项任务，满足情境的要求。在紧张的情境中，减少紧张是目标；在压力情境中，成功是目标。认为自己必须一直成功，那就意味着你一直处于压力情境中。

唐奈的一天阐明了紧张和压力的差别。整个上午，他不得不完成很多事情，包括为了即将到来的军事部署确保武器和射击场的安全，完成下一天的飞行训练计划。完成这些任务可能会让他感到紧张，即使他没有做出相应的反应，他也不会面对威胁他事业或者生命的重大后果。但当他面对的情况需要一种具体的有效反应时，这个情境就变成了一个压力时刻。无法让“眼镜蛇”直升机安全着陆意味着唐奈和他的实习副驾驶会死亡——这就是压力。唐奈所面对的情境当然是一个极端的例子，但它阐明了压力与紧张的一个关键差别：虽然二者都会令人感觉紧张，但高压时刻更紧要。因为面对压力，一个有效的应对行为会让你获得提升，但一个无效的应对行为会让你受挫，甚至会“淘汰”你。唐奈必须做出一个有效的应对，否则他就会被永远地淘汰了。虽然紧张会让你感到崩溃，但是压力带给你的感觉却是“我必须成功，否则后果不堪设想”。

在一个紧张情境中，放松练习会让我们感觉不那么压抑，帮助我们保持清醒，恢复镇定。但在一个压力情境中，放松练习可能会有所帮助，但我们要想取得进展，就必须做出应对行为。唐奈可能非常冷

静，但如果他不能安全着陆，就不能说他在压力情境中做出了有效应对。

紧张有一个特定的进化功能，压力也有这样的功能。远古时期，人们要想生存，就必须适应环境，满足环境对我们的要求。满足这些生存要求，比如，碰到食肉动物时逃跑或者战斗，获取食物，寻找住处，保护火源，照顾后代，举行祭祀活动等，需要花费精力和时间，于是紧张反应进化了，这种进化在人体内会引起一系列化学反应，好让身体做好准备迎接更多的任务。在生存要求出现时，这个反应会唤醒我们或者提出预警，然后帮助我们完成任务。这是人类的祖先所真实经历过的，现代人类也是一样，直到我们达到临界点——我们面临的需求太多，以至无法应对这一切，于是我们就会感到紧张，消极后果也就随之产生。即使在这个时候，紧张也是有用的，这一点已在无数的研究中得到了验证。

压力的进化功能则完全不同。压力进化的方式是一种选拔机制，它决定谁将发展，谁会被淘汰。当你和妻子对管教孩子的意见不一致时，你们的关系就会变得紧张。但要从追击你的猎食者手中逃脱就不是一个紧张时刻，而是压力时刻——你要么成功逃脱，要么死亡。在压力情境中，处于危险境地的事物都是至关重要的。

以史前人类为例，处于危险之中的是他们的生命——如果他们不能成功逃脱危险，等待他们的就是死亡。对于他们来说，“不成功便会死”是对压力情境最真实的评价。但是今天，这种原始压力的观念明显过时了，你如果依然这样想，就会偏离正轨，也就无法获得成功。

今天，即使是在压力最大的情境中，你的性命一般也不会受到威胁，当然除了一些从事危险工作的人，如海豹突击队队员、警察、登

山者、空中交通管制员以及急诊室的医护人员等。从根本上来讲，因压力产生的情感和想法与史前人类还是非常相似的：如果你不作为，你或其他人就会遭受破坏性的影响，而且你会退步，也就无法获得成功。

无须完美，你只需行动

最能体现压力进化功能的竞技场是大学招生。现在，高中毕业生之间的竞争越来越激烈，你如果想要进入名校，那么竞争就更加激烈。对于年轻人来讲，进入一所好大学意味着他们将来获得成功的机会更大。

爱琳·安德鲁斯不仅成功地申请到了斯坦福大学本科和硕士研究生，而且获得了学士学位和硕士学位。之后，她在斯坦福大学招生部工作了7年，经手了大量的学生申请书。我们在她的家中对她进行了采访。

爱琳指出，考取名校的竞争激烈程度已经达到了令人难以置信的地步。一些名校的录取率和中彩票的概率差不多。2014年，耶鲁大学的录取率只有7%，哈佛大学的录取率是6%，全美录取率最低的是斯坦福大学，只有5%。即便拥有近乎完美的考试成绩和优秀的高中成绩，也不能保证这个学生被录取。“高中生面临的压力非常大。”爱琳说。此外，大学申请过程也很复杂。学生们不是和每一个申请这所学校的人竞争，而是只和那些与他们来自同一个“游泳池”的人竞争。也就是说，他们在和来自同一个地域、拥有相同运动技能，或者拥有其他相同独特能力的人竞争。

打个比方，你如果是旧金山海湾地区一所私立精英高中的学生，成绩很好，正在申请斯坦福大学的本科，那么，这意味着斯坦福大学

会同时收到50份来自旧金山海湾地区同一所精英高中的入学申请。想象一下，这些试图进入斯坦福大学的孩子所面临的压力——在收到的42000份申请中，斯坦福大学只会录取2200人。

“我们知道自己的责任有多重。”在提到录取过程时爱琳说，“没有一个人敢掉以轻心，我们必须拼尽全力做好。我们努力确定大学希望招收的学生类型，并反复确定提交申请的学生们所提供信息的真实性。从某种程度上来说，你感觉……自己正在决定他们的命运，这种感觉让人崩溃，而且不只我一个人有这样的感觉。”

在招收过程中，招生人员会分批阅读大量的申请书，选出他们认为值得录取的申请者，将名单交给一个较大规模的选拔团队（各学校不同），然后是系主任。“有时，作为一个普通工作人员，你为某个你真正喜欢的学生奋力争取名额，但最后他没有被录取。有时候，你的心情会特别沉重，比如当你真心觉得某个学生可以为学校做出贡献，但他没有被录取的时候，或者当他是家里第一个上大学的人的时候。”爱琳说道。

网上聊天室的普遍应用反而会增加申请过程的压力。学生们登录这些网站是想了解各个大学的情况，但他们也会比较年级平均分和SAT成绩。爱琳说：“这种比较只会增加学生们的压力和焦虑感。他们只看到了一点儿信息，比如某个不知姓名的人的高中平均分数和SAT分数，可他们的成绩是真实的吗？他们并不了解这个人，所以这种比较并不真实，就像盲人给盲人带路一样。”

一个平时成绩很好、SAT也获得高分的学生，如果他的个人申请也写得非常出色，那么他很可能被录取。但那些不幸被淘汰的学生就会感到茫然无措，觉得自己的人生没有希望了——这就是原始压力反应。

如果从更广阔的视角来看，你会明白压力与录取过程之间的联系是如何表明压力和环境相关的进化作用的。对学校或周围环境来讲，严格的筛选标准确保了被录取的学生能够管理压力，就像他们在各方面的表现一样，比如他们在高中和标准考试中能够获得优异的成绩，在运动和创造领域获得荣誉和成就。这些被精挑细选出来的学生自信、乐观、坚毅，而且充满了激情，他们能够让像斯坦福大学这样的名校永远保持“博学、创新、创造和挑战”的特色。

如果我们不能区分紧张和压力，这必将带来非常可怕的结果。每一个紧张情境，如一个比你预期长得多的会议，或者让你不满意的同事，都会让你感觉好像处于压力情境中。事实上，这只会给你带来稍许不便，并不会影响你一整天的工作。当你开始感觉总是处于“枪口下”，而且必须创造出价值时，你就开始焦虑了。

在工作中，如果你觉得每件事都重要，那无疑会加剧并引发很多不必要的、痛苦的压力。

当我们把紧张情境误认为是压力时刻时，我们在生理、心理和行为上都会对此情境做出不恰当的反应，我们会习惯性地把紧张误认为是压力，这导致我们无法头脑清楚地进行思考。

我们来看一个例子。我们的一个客户在一家医药公司的某个重要部门负责销售业务。前几个季度他的业绩还差强人意，之后，销售部门发生了很大的变化，销售团队迎来了业务上最关键的一年。这位销售主管说：“明天将是我职业生涯中最重要的一天。”他的职业生涯中最重要的一天？他是指在可能持续45年的职业生涯中吗？我们建议他“慢慢思考”——这是一种技巧，能够帮助人们保持客观判断力，防止出现适得其反的自我评价。这样做可以让他深入思考，正确评价当前形势，并弄清楚自己真正的危机是什么。

显然，我们的这个客户混淆了紧张和压力。他可能感觉这种情境是一个压力时刻，但事实上，这根本不是他职业生涯中最重要的一天。没错，这只是紧张。他的事业和公司的生存并没有处于危险之中。他渐渐地明白，他的反应已经影响到了他周围的人，他让其他人也感觉很焦虑，而且降低了他们的工作效率，这其实根本没有必要。

在压力之下，能够正常发挥已经很难了，但如果混淆了紧张和压力，那么就会让一个人的行动难上加难，因为我们把体力、情感和精力浪费在了一些最终被证明是根本不重要的事情上。相应地，当压力真正出现时，你反而没有足够的资源来利用了，而且当其他人面临压力时，你也无法帮助他们减轻压力，失去了进一步增进你们关系的机会。例如，在2008年年底，在经济危机最严重的时候，芝加哥北方信托公司的首席执行官里克·沃德尔正面临极大的压力。里克在一个录音棚内接受了记者的采访。记者问他的公司如何应对经济危机，并且提出他们的对手公司当天早上已经破产了，正在试图维护投资者、客户和员工的利益，对此，他是如何看待的。采访结束后，他在走廊中偶遇安德鲁·史蒂文斯。安德鲁是北方信托公司人力资源部的副总经理，实际上他的职位比里克低三个级别，他不确定里克是否记得他。他看见里克做完采访出来，于是停下来和他打招呼。

里克说："安德鲁，你听说今天早上的新闻……"就在这时，他突然停了下来，看着安德鲁，然后说："那不是什么重要的事……你还好吗？"让安德鲁惊喜的是，里克不仅知道他的教女两周前去世了，还镇定自若地关心安德鲁，安慰他。他们聊了一小会儿，安德鲁非常感谢里克的慰问。六年后，安德鲁依然记得当时的情景，一切就好像发生在昨天一样。"我不知道他怎么那么厉害，在面对如此令人难以置信的压力时，在那样的时刻还记得安慰我。我永远也忘不了那一刻，而且我经常把这个故事讲给周围的人听。"

我们帮助很多人减少了他们不恰当的压力反应。我们的减压策略非常简单：在你感觉有压力时，一定要问问自己："这种情境真的需要我这样做吗？我反应过度，让自己精疲力竭，是否真的有必要？在这种情境中，我的表现会妨碍我成功吗？"你的回答将会帮助自己判断是否真的处于一个压力情境中，或者这仅仅是紧张情境。

使用上面介绍的策略一定会帮助你减少不当的压力反应，如歪曲的想法、冲动、易怒和充满敌意等，也会帮助你减轻紧张的感觉。在面对真正的压力时，你就能够调动更多的资源以更好地应对，展现出最佳自我。这一点非常重要。在和来自不同公司的员工共事的时候，我们发现，由于混淆了紧张和压力，随着时间的推移，员工们往往会逐渐耗尽精力，这成为阻碍他们事业发展和和谐家庭关系最主要的原因。

约翰·唐奈并不确定他能够让"眼镜蛇"直升机安全着陆，当他发现直升机的起落橇丢失了，飞机燃料只够坚持46分钟时，他和他的学员面临着一个不确定的结果。他需要安全着陆，但这个概率非常小。唐奈所能做的就是利用几个关键的压力策略和方法积极思考，和地面工作人员合作，想出一个能够让飞机安全着陆的创新性的解决方案。

在工作和生活中，有时我们必须这样做。通常，当生活中的紧张程度超过了一个临界值，变得极端恐怖时，我们就进入了一个压力情境。此时，就需要我们利用一些方法克服自己行为中固有的困难。

之后，唐奈和地面工作人员通过利用各种材料，设计了一个可以临时着陆的平台。他微笑着告诉我们，那就像在"针尖上降落"。唐奈感觉到压力了吗？当然！他的表现完美吗？当然不！但是在绝大多数的压力情境中，你没有必要表现完美，你只需要完成任务，或者按照要求行动就可以了。当你能够更好地管理自己的压力，尽可能最大

限度地展现自己的能力时，你就有可能在压力情境下表现得更好。如果你做到了，你的生活将会变得更加精彩。

第3章　找到压力龙卷风的风眼——结果的不确定性

2012年10月29日早晨，大西洋有史以来最大的飓风“桑迪”在新泽西海岸、亚特兰大城东北部附近登陆，据测量，当时飓风的直径达到1100英里[注]。“桑迪”成为美国历史上造成损失第二大的飓风，到2013年6月，损失总额已超过680亿美元，仅次于“卡特里娜”飓风。在“桑迪”过境的7个国家中，至少有286人遇难。

2012年11月13日，纽约州州长安德鲁·M.科莫根据《莫兰法案》成立了一个委员会，指在调查当纽约遭遇几个重大灾害性飓风侵害时（包括“桑迪”飓风和前一年的“艾琳”飓风），电力公用事业公司的应急反应、准备和管理情况。

在调查进行了几个月后，在2013年6月的一个星期六的雨夜，法维翰咨询公司的首席执行官、董事会成员朱莉·霍华德接到了一个电话，有人在电话里提醒她，在第二天的报纸上会有一篇文章说他们正在被莫兰委员会调查。法维翰咨询公司是一家上市咨询公司，主要业务是帮助企业防范部分重大的业务风险，包括提供能源、医疗、建筑和金融风险等方面的服务。美国纽约长岛电力局就是他们的客户，而且他们为长岛电力局提供服务已经有很多年了。

电话的内容让朱莉非常震惊：那篇文章指出，莫兰委员会的报告除了会提到其他事情，还对法维翰咨询公司与长岛电力局合作的事情提出了质疑；并且该委员把这些问题递交给了布鲁克林区的联邦检察官，请他们确定是否需要对长岛电力局的官员或者法维翰咨询公司的高管提起刑事诉讼。我们可以想象，朱莉挂断电话时是多么担心。她

确信，法维翰咨询公司没有做过任何违法的事，并坚信自己的公司一定会被证明无罪。但其间，起诉将会对公司的声誉造成极大的损害。

和许多我们合作过的领导者一样，虽然面临极大的不确定性，而且信息不充分，但朱莉一感觉到压力，就立刻开始制订计划，着手应对，采取行动。这种压力是朱莉和其他领导者经常会碰到的。首先也是最重要的就是，她一直以来需要保持的情绪状态。“当你身处首席执行官这个职位时，每一次会议大家都期望你来把控议题的方向，并以一种更加理智和重要的方法做出贡献；或者在不确定的情境中做出最后的决定。不管怎样，你在这个位置，大家就会对你有这样的期望。”

作为一个领导者，朱莉虽然做过大量的演讲，但是每次她都感到有压力。“我总想引起公众的注意，希望我的演讲每次都能够诙谐有趣而且鼓舞人心。”

提高业绩和实现预期目标的压力一直存在。作为一个上市公司的首席执行官，朱莉每天都在承受着这样的压力。但是在这个情境中，莫兰委员会的报告给她的公司带来了潜在的“未知的”的影响，这使压力加剧了。到目前为止，这是她所经历过的最强的职场压力。

朱莉当时所经历的就是一个典型的高压情境。虽然不同的高压情境有着不同的具体细节，但是不管什么样的高压情境，都包括三个能够引起焦虑和恐惧的特性，这三个特性就是让我们在面对压力时无法按预期表现的决定性因素：

- 结果对你很重要。
- 结果是不确定的。
- 你认为你要对结果负责，而且结果是评价你的标准。

结果对你越重要，结果的不确定性就越大，你认为自己对结果所负的责任也就越大（被更多的人评判）。由此，你所承受的压力就越大，表现不佳的可能性也会越大。

结果对你很重要

因为我们的大脑天生就会优先办理重要的事情，因为重要性会使压力加剧。压力不可避免，因为我们都有不得不去完成的重要任务。史前人类在面对猛兽时，要么成功逃离，要么被吃掉，压力情境似乎已经发展成一种“非黑即白”的情况。在足球场上，球员们射门时，只有进球和不进球两种结果。射门的方式不重要——如果这个球连门柱都没碰到，或者射中了门柱，但幸运地反弹了回去，那就没有任何意义。重要的是成功射门。同样地，在以说服客户为目的的商业营销中，你的营销计划要么有说服力，要么没有任何说服力，很少存在中间地带。压力时刻与上述情境非常类似：它们有着非常严苛的压力评估标准——你要么成功，要么失败。

今天，可以威胁大多数人的身体安全的猎食者已经不存在了，我们感受到的压力时刻更多地来源于心理，这很可能是因为在重要的任务中，我们把自己当作一种投资。因此，成功或者失败会影响我们的自我认知。我们如果认为这个任务重要，就会特别想要成功，至少不想失败。从本质上来讲，我们只有成功的压力，以及不要失败的压力。

结果的不确定性

充满压力的体育比赛最容易引发焦虑，因为比赛结果是未知的。真人秀节目的惯用手法就是结果不确定，如节目《极速前进》（*The*

Amazing Race），你永远不知道谁会赢、谁会输。当我们作为一个旁观者时，不确定性带给了我们愉悦，但当身处其中时，你就感觉没那么有趣了。

对于朱莉来说，不确定性存在三种形式：一是媒体的看法，或者媒体对莫兰委员会的结论会做哪些暗示；二是法维翰咨询公司需要多长时间向美国联邦检察官举证，才能结束审查；三是这件事将对公司的声誉和以后的业务产生什么影响。不确定性对大脑的影响尤为明显。这也是我们在压力时刻会感觉烦躁不安的一个原因。

约翰·亨尼西和西摩·莱文做了一个非常有趣的研究，为探讨不确定性对我们的大脑和身体产生的影响提供了一些线索。在实验中，他们用非常细小的电流电击动物的爪子，然后通过测量皮质醇的变化来观察它们的反应。皮质醇是在紧张和压力反应中由肾上腺产生的一种类激素。它是刺激人类身体做出“战斗或者逃跑或者僵化”反应的主要应激激素。

通过这些实验，研究者发现，皮质醇的最高值并不是出现在电流最大的时候，而是由电流的变化引起的。电流强度的变化越随意，动物体验到的不确定性就越大，皮质醇的反应就越剧烈。

在第二次世界大战期间，有一个针对伦敦居民胃溃疡模式的研究，从当时的记录中，我们可以看到不确定性对人类大脑和身体产生的重大影响。通常来讲，皮质醇分泌得过多会损害胃黏膜，相应地，会增加人体得胃溃疡的概率。在“二战”时，每天晚上伦敦中部地区都会遭受德军残酷的轰炸；在伦敦郊区，德军的轰炸时有发生，每次都很突然。有趣的是，经医生诊断，住在伦敦郊区的人（而不是伦敦中部的人）患胃溃疡的概率更大。由此可见，不是轰炸的猛烈性，而是轰炸的不确定性对人们大脑和身体的影响更大。

剑桥大学的约翰·科茨研究了皮质醇和不确定性对人的行为的影响。21世纪初，约翰在美国华尔街工作了10年，之后，约翰转行到剑桥大学研究神经系统科学。

约翰和他的团队首先做了一个假设：在面对不确定性和压力时，证券交易员所经历的心理反应会对他们的交易决定产生重大影响，尤其是在市场泡沫或者股市崩溃的时候。

他认为，交易员的生理机能系统地改变了他们的风险偏好。换句话说，在牛市的时候，他们会更加冒险，而在熊市的时候，他们就不太敢冒险。因此，这支来自剑桥大学的研究团队在伦敦金融区（相当于美国的华尔街）进行了一系列的实验，来验证他们的假设。研究期间，他们搜集了一系列交易员在各种股市行情中的生理指标。

他们发现，在熊市或低端市场，交易员的皮质醇水平会上升到一定程度，这个程度不仅会导致“风险规避”，而且也会让交易员特别关注周围出现的消极信息。

在谈到压力反应时，皮质醇是一个非常重要的应激激素，其中最主要的功能是它会影响我们的思考和记忆能力。皮质醇和另外一种化学物质促肾上腺皮质激素释放的激素（CRH这种激素是由杏仁核分泌的）共同作用，会引发焦虑感，通常被称作“预期焦虑”，同时会抑制睾丸激素的产生。睾丸激素的作用是激发活力。如果没有睾丸激素，我们做事就会不注重方法，我们的注意力就会选择注意情境的消极方面，这被称作“注意力偏差”。注意力偏差会让我们把环境中出现的所有刺激视为危险因素，让我们变得更加偏执，放大消极情绪。科茨发现，当交易员面对不确定性时，他们的皮质醇会急剧升高，进而产生焦虑和恐惧心理。

对于史前人类来讲，把周围环境视作危险的是有益的，因为当时的外界环境到处都存在危险。危险的观念让人类的祖先更加小心，这

就是早期版本的“谨慎行事”。但今天，这种反应不仅毫无意义，而且有害。

例如，交易员有选择性地转移了注意力，关注那些会让他们减少一些风险的消极信息，那么结果就是他们会错过很多“买进的机会”。当一个运动队变得热衷于规避风险时，他们的表现也会变得保守，因为一门心思地扑在“不要做错事”的想法上，就会让他们偏离胜利，从而导致运动队的表现越来越糟。

正如约翰·科茨在其著作《冒险与直觉：金融市场起落的生理学之谜》（*The Hour Between Dog and Wolf*）中写的，长期让皮质醇处于高水平会对大脑的两个部分造成长期的损害，即杏仁核和海马体，这两个部分拥有更多的皮质醇受体——杏仁核是情感记忆存储区，海马体是真实事件记忆区。杏仁核记录过去在面对压力时的情感反应情况；海马体则是储存事实的，包括压力情境中出现的事件、人物、解决方法以及经验教训。

当海马体（事实存储区）的受体因皮质醇分泌过度而萎缩时，杏仁核则会因为皮质醇过多而迅速增大，并出现无数分支。这就是随着时间的推移，我们的记忆会变得更加感性而无视事实的原因。

随着皮质醇水平的升高，海马体和杏仁核开始习惯皮质醇的这种状态，在它的影响下，我们就会越来越经常地回忆起记忆深处的事情——主要是我们曾经经历过的那些结果并不好的事情。

换句话说，高压情境中发生的事情可能会对一个人的记忆产生过度的影响。

在处理莫兰委员会的报告期间，朱莉所面临的不确定性很可能会大大提高她大脑内的皮质醇水平。因此，她需要格外注意不要“夸大

事情的消极方面”，不要让情绪主宰自己的思考，从而忽略事实情况。

朱莉是这样描述的：“我当时感觉自己正在‘龙卷风的风眼’观察一切，就好像我正随着龙卷风旋转——我可以看见所有碎片残骸。我如果反抗，就会深陷其中。”

成败取决于你自己

在高压情境下，成功还是失败完全取决于你自己——与顾客协商的人是你，代表团队发言的人是你，上场击球的人也是你。

朱莉知道，她的行为将决定公司的未来。这加重了她的责任感——在应对调查结果时只许成功，不许失败。这种责任感会让我们变得忧心忡忡，满脑子都是失败和遭到他人批评的想法，无法让我们处理好手头的事务。

朱莉感觉压力很大，部分源于她一心想要满足各方对自己的预期，如董事会、投资者、员工、客户和她的家人、朋友等。当得到董事会的支持时，她感觉所有人都在注视着她，她不想让大家失望。此时压力的“重量”就不仅仅来自责任感（传统上，人们都是这样认为的），压力也来自他人会如何评价自己。

每个人都渴望被爱、被尊重，有归属感。当我们被评判或者被批评时，或者我们认为自己将要被别人评价时，在高压情境下，我们通常会产生匮乏感（如，我不够好吗？），感觉尴尬（如，我做错了吗？），感觉丢脸（我看起来很蠢吗？）。

当被评判或者被拒绝时，我们就会产生“社会疼痛”。当人际关系出现问题或者缺失时，我们也会产生这种疼痛，而且它是真实存在

的。马修·利伯曼在美国加州大学洛杉矶分校做了一个非常具有开创性的研究，在研究中他使用了神经成像技术。他的研究表明，社会疼痛和身体疼痛在大脑中共用一个基础加工系统，胳膊断了所体验到的神经方面的疼痛和你失去所爱之人时的疼痛是一样的。

利伯曼指出，对社会交往和彼此依赖对人类生活的重要性，不同的文化有不同的表现。在西方，人们通常会认为每个人都按照自己的意愿生活，比较不会受周围环境的影响。但我认为这不是事实。综观各种对哺乳动物的研究，从啮齿类动物一直到人类，所有数据都表明我们受周围社交环境的影响巨大，当社会联系受到威胁或者中断时，我们会非常痛苦。

这也从另一个方面解释了为什么在我们处于高压环境时会感到愤怒。利伯曼指出，从进化的角度看，带给我们疼痛感的往往是威胁我们生存的事情，社会疼痛的存在就是一个标志，进化把社会联系看作一个生活必需品，而不是奢侈品。进化也改变了我们的“动机景观”。我们倾向于认为人类只考虑个人利益，集中全力为自己谋取更多的物质利益，避免遭受人身威胁，不愿付出太大努力，但因为社会疼痛和快乐与我们的行为机制是关联的，这些都是自身激励的结果。我们与他人联系不是为了从他人那里谋取钱财和其他资源——联系不需要“别有用心”。

在1992年的一个重要会议上，乔恩·托伊尔考夫发现他的“动机景观”发生了变化。乔恩一直在芝加哥的MCI电信公司工作，他在多个岗位上工作过，都取得了成功，后来他被调到亚特兰大负责一个特殊项目，以改进客户服务。当时，MCI电信公司正处于快速发展阶段，但客户服务却跟不上公司需求，而且已经开始影响到公司在客户中的信誉。

公司希望乔恩设计一个对应的解决方案。乔恩刚到亚特兰大一周后，他的老板就请他谈谈他的想法。由于调查问题的时间太短，乔恩

还没有真正弄清楚实际情况，但他还是做了汇报。

在20世纪90年代初，利用软件制作幻灯片还非常罕见。那时唯一一款可以制作幻灯片的软件已经由IBM公司发明出来了，但乔恩以前从没有用过。于是，乔恩只带着记录了他的想法的本子来到了会议室。

到了约定的时间，乔恩的老板和他的老板——MCI电信公司的首席行政官走了进来。他们请乔恩阐述他的观点，但要用幻灯片。乔恩彻底慌了，他并没有准备幻灯片资料，而且他也不是很确定什么样的措施能够提高客户服务。最终，乔恩非常仓促地用幻灯片向两位老板介绍了他的想法。

正如你能想象的，这是一个彻头彻尾的错误。

乔恩不仅没有彻底了解问题，不知道如何补救，而且在最关键的时刻，他使用了自己不熟悉的幻灯片进行汇报，这一切让他看起来非常粗心，做事没有条理。乔恩感受到了压力，大脑完全僵住了——他发现自己根本无法正常思考，即使被问到最简单的问题，他也无法清楚地回答。“我的大脑一片空白……他们想要一个完整的概念，不是一场谈话。在那5分钟内，我感觉自己死了一回。”

两位老板都认为他的汇报糟糕透顶，不相信乔恩可以完成这个任务。乔恩立刻就被调离了这个新岗位。这对乔恩来说是一次毁灭性的打击。因为被降职，他好几周都失眠睡不着觉，反复思考问题出在哪里。

多年后，当乔恩再回忆起这件事时，他认识到了自己的错误。当他没有做好准备的时候，他应该说“不”，但他没有。在会议开始5分钟后，情形明显已经是在浪费时间了，他也没有及时停止。现在回过头来看，乔恩才发现了原因。那个时候，乔恩31岁，那是他首次进入最高管理层。他觉得，他如果当时说自己没有准备好，就一定会受到

严厉指责，而且他觉得这会让他的老板在大老板面前丢脸。可见，乔恩的感觉就是利伯曼在研究中所描述的“社会压力高潮”。

“在原本应该说‘不’的时候，我说了‘是’。一步错，步步错。作为一个年轻的高级管理人员，我没有意识到我可以说‘不’，或者，我可以问问这个会议是否有必要继续进行，而不是去问上级领导怎么想。我没有做该做的事，‘他们会如何看我’的压力已经彻底占据了我的大脑。”

我们可以一起回顾一下压力情境下的一个神经和心理的动态分析：压力时刻的特征——重要、不确定性、对他人负责、感觉被评判，都是非常容易引发我们恐惧、焦虑、失败、尴尬和紧张情绪的因素。在某些合适的场合中，这些心理和生理的强大力量可能会对我们有所帮助，但在压力情境中，这样的力量不会起正面作用。对我们的祖先来讲，压力时刻所产生的情绪通常是有益的，但当时的威胁更多的是来自大自然对人身体的威胁。今天，你对“原始压力反应”如果不能熟练地进行管理，那么就会抑制你大脑的有效反应能力，让你无法展现最佳的自己。

在6月的那个雨夜，当朱莉接到那个关于莫兰委员会报告的警告电话时，她做了什么？她没有和家人一起去剧院看演出，而是和法维翰咨询公司的董事会主席进行了谈话，并制订了一个行动计划。对这则消息，她需要做出既迅速又妥当的应对。只要朱莉能够成功地管理这个压力情境，她就有能力找出对策。

幸运的是，朱莉通过利用很多压力应对技巧（我们在后面的内容中将会详细介绍），很好地调节了自己的焦虑和恐惧情绪。为把自己的注意力集中在正确的事情上，她利用了很多技巧，包括通过认真回想或者如她所说的“保持冷静”，减缓事情的发展速度。“你如果不谨慎，就会一门心思地关注错误的事情。比如‘飞行的汽车’，但在特别的情景中，‘飞行的汽车’可能也就没那么引人注意了。”正如

她所说的，你必须相信“你已经花时间对情况进行了评估，也尽你所能地做出了最好的决定。既然如此，你就不要在事后再怀疑自己了。”

出了问题，却勇于承担责任，这是朱莉的优点。“一些首席执行官会立刻打电话召集人员召开董事会议，以寻求帮助。相反，我只是给董事会主席打了电话，告诉他我对当前情况的看法，然后找法律顾问咨询，最后想出一个应对方案报给董事会。”她要保证她递交给董事会的内容能够减轻大家的担心，她明白压力会给每个人带来影响。

当朱莉做好一切准备后，她就带着自己的计划参加了董事会议，最终董事会通过了这个计划。他们决定立刻去美国联邦检察官办公室，全力配合并帮助检察官办公室尽快完成调查。他们告诉检察官，不管需要什么，他们都会全力配合，并请检察官告诉他们具体的问题是什么，以便他们能尽快解决问题。美国联邦检察官办公室的调查人员非常欣赏他们这种直接、透明的方法。经过彻底的调查，调查人员发现该公司没有任何不法迹象，很快结束了调查。这件棘手的事情最终按照朱莉最开始的期望圆满解决了，而且董事会在整个过程中，利用清晰、直接的交流方式有效地控制了股东、客户和员工的焦虑和担心。

你的高压时刻

想象一个你在生活中会遇到的高压时刻：见新客户时的焦虑，做演讲时的恐惧，在老板面前失态的尴尬。列一个清单，把你可能遇到的高压时刻都记录下来，并认真思考每一个时刻你会产生的情绪和想法。为什么一个演讲或者会面那么重要呢？是什么让你对和老板的会面忐忑不安呢？如果你在高压时刻失败了，会有什么后果呢？你要对谁负责呢？这些预期对你来说现实吗？在和奥运会运动员或者朱莉·

霍华德这类客户的合作中，我们发现，如果你能够清楚地了解高压情境会引起哪些情绪，认真思考哪些想法导致了这些情绪的出现，就很有可能控制住自己的情绪，不让它们危害到你的行为表现和决策能力。

一旦透彻了解了自己在高压时刻的思想和行为，你就可以翻到本书的第二部分去学习具体的压力解决方法。这些方法能够帮助你抑制原始的压力反应，也就是说，尽量减少你在高压情境中的焦虑、紧张、恐惧和尴尬等情绪。然而，你一定要记住，这只是一些临时的策略，治标不治本，只能够帮助你应对此时此刻正在遭受的强大压力或者近期的压力。在本书的第三部分，我们会提供一些长效的策略，增强这些特质能够帮助你免于压力的破坏性影响。

---

1. 1英里≈1.61千米。——编者注

第4章　避免因压力过大出现阻塞现象

先来看几个老生常谈的场景：

•做了万全准备，演讲却被搞砸了。

•背诵过无数次的台词，表演时却说错了。

•参加学术能力评估测试时，忘记了数学公式。

压力会给每个人带来消极影响。当你想展现最佳的自己，但你表现得比平时还糟糕时，或者无法发挥自己的潜能时，那就另当别论了。在体育和教育领域，这种现象被称为“阻塞现象”。我们发现，了解阻塞现象是如何发生的，将有助于你减少这种现象发生的概率，帮助你在关键时刻充分发挥最佳水平。

要想防止表现失常，我们必须弄清楚大脑记忆系统对压力的反应方式，以及阻塞现象出现的原因。

何谓阻塞现象

1950年以前，阻塞现象这个术语在体育运动中是一个贬义词，这是因为在美国圣路易斯队和洛杉矶道奇队的一场比赛中，棒球明星杰基·鲁宾孙认为裁判员比尔·斯图尔特忘判了一个叫停，在球场抓住了他的脖子，于是斯图尔特把他罚出了比赛。从1964年开始，阻塞现象常被用来表示“反胜为败”。当时费城的费城人队在领先圣路易斯

队六局半的优势下，突然开始发挥失常，在最后仅剩的12场常规赛中，遭遇十连败，最终无缘冠军。

阻塞现象很容易被辨认出来。例如，在运动场上，一个强烈渴望获胜，也即将获胜的运动员或者球队，突然发挥失常，失败了；在比赛即将结束时，在遥遥领先的情况下最终却失败了。不管是运动中、商业上、学校里还是艺术上的竞争，必然都会有人赢，有人输，但是阻塞现象更多的是关于期望，而不是输赢的。例如，在一场竞争中，你可能会失败，但不一定是“阻塞”，这就像你的求职演讲非常精彩，但你不一定能够获得那份工作一样。在压力情境下，阻塞现象更多地影响表现过程，而不是结果。

一个参加驾驶考试的青少年不是在和他的朋友比赛，也不必“取胜”才能得到驾驶证，他只需要证明自己能开车就可以了。如果他已经多次证明自己能够平稳停车，然而当驾校考官坐在他旁边时，他却不能把车停进指定的停车位，这种情况就是一个阻塞现象。如果这种情况又一次发生，他的朋友就会立刻催促他尝试第三次，“不要失误”的说法只会增加他的压力。一个必须当着全班同学的面进行演讲的学生，其面临的压力也是一样的。前一天晚上他还知道演讲的每一个细节，但是当全班所有人都看着他时，他就忘了要说什么，变得紧张，说话语速也特别快，他感觉自己“阻塞”了。

我们都有过这样的体验。你准备将一个很好的想法告诉你的老板，于是老板给你10分钟陈述这个想法。可10分钟后，你一边往外走，一边想：“我搞砸了，我原本应该这样说……”当你**想要**展现最佳自我的时候，压力导致你的表现出现了失误。

请注意那个关键词“想要”。失误只有在一个人“想要”好好表现时才会出现。在一场篮球比赛的最后3分钟，一个领先12分的球队有可能会输给对手。但他们如果已经拿到了分区冠军，就会没有必须夺冠的动力，他们后来不尽如人意的表现可能是因为缺少获胜的动力，

而不是因为他们出现了阻塞现象。下面的情况也是一样的，如一个临近高考的学生，在他已经获得了自己申请的大学的录取通知书后，他的化学考试成绩有可能不理想，但这并不是说他出现了阻塞现象，而是因为他复习得没那么努力了，成绩对他来讲已经不重要了。

另外，我们如果给别人留下了“有能力一直成功完成任务”的印象，那么一旦表现不佳，就会被认为出现了阻塞现象。如果你只在周末打高尔夫球，马上就要吃晚饭了，3英尺(注)短推失败了，那么这并不意味着你表现失误，除非你特别擅长3英尺短推。像老虎伍兹、菲尔·米克尔森以及罗里·麦基尔罗伊这样的高尔夫球高手，他们在3英尺短推中的成功率高达98%，但如果他们在比赛的紧要关头失败了1次，那么我们也会假设他们出现了阻塞现象。在第1章中，我们描述了NBA球员是如何证明他们在没有压力时的罚球命中率会更高的。换句话说，在压力情境中，当他们想要做到最好时，他们的表现通常会低于他们的正常水平，这种情况被我们称为阻塞现象。

压力导致“阻塞”

人类行为体系的三个核心因素之间的相互作用非常复杂，这三个因素是：（1）生理反应；（2）思维；（3）行为。它们作为一个整体系统运行，彼此之间相互影响：一个因素的改变会引起另一个的变化。回想一个近期激发你强烈情绪的时刻——你会想起你身体上的反应出现得那么迅速，而且它对你行为和决断力的影响是立竿见影的。

要想在压力情境中有效行事，你需要充分发挥这三个因素的积极作用，也就是说，你需要能够控制你的生理反应，头脑清晰地进行思考，做出与你的能力相符的恰当反应。

压力干扰行为的方式十分直接：不管怎样，压力都会破坏你的行为体系。在一个压力情境中，如果你的心跳开始加速，你的思维就会变得僵化、扭曲。相应地，如果你觉得压力情境带来的结果威胁到了你的生存，你就会产生焦虑和恐惧的心理反应，然后就会夸大这一情境的危险性。最终的结果就是，你无法控制自己的生理反应和思考能力，也不能按自己所需要的那样行动。

虽然很多因素会给你的行为体系带来持续的干扰，但就阻塞现象而言，最常见的一个原因是，你的记忆系统功能紊乱，或者让你在关键时刻忘记需要的信息，或者妨碍你成功地完成一个驾轻就熟的任务，如一次音乐独奏表演、高尔夫推杆、演讲。

一个被称为“工作记忆”的记忆系统可以通过判断、分析数据，回忆关键信息和决策信息帮助你执行任务。在压力情境中，你的工作记忆系统存储了你所需要的信息。在你儿子考试的那一天，你希望他的工作记忆系统内装满和考试相关的信息。

另一个记忆系统，我们称之为“程序记忆”系统，主要负责如何执行你已经掌握的任务，例如，如何挥球拍，如何发动汽车、然后开车上路，如何进行一个预演过多遍的演讲。在压力情境中，你的程序记忆系统会帮助你毫不费力地、自动地完成这些任务。

这些记忆系统虽然功能不同，在大脑中的位置也不同，但是都有一个共同点，即在压力情境下，不管哪个系统出现功能紊乱，带给你的结果都是一样的，那就是出现阻塞现象。

与“鲨鱼”共舞

金·亚当斯·纳尔逊是一名创业者。为了争取投资扩大她的蛋糕店生意，她参加了一档非常火的电视真人秀节目《鲨鱼坦克》。后来

我们对她进行了采访，了解了她在高压之下的感觉。

在录制《鲨鱼坦克》节目中，创业者需要在5名投资者（所谓的“鲨鱼”）面前介绍自己的商业项目，希望能够得到其中一位投资者的青睐，对他们的项目进行投资，而那位投资者则会获得相应的股权。他们有两到三分钟的时间阐述自己项目的价值、发展前景，并想方设法地吸引这些“鲨鱼”投资自己的项目。对于大多数创业者来讲，这是一个令人恐慌的情境，也是一个典型的高压情境。节目中，很多创业者的项目正处在十字路口上：如果得到融资（和媒体曝光），项目就能继续经营下去，反之就可能失败，或者彻底消失。这个节目成为周五晚上的收视冠军，其卖点有两个：一个是极端的高压情境，另一个是创业者（包括观众）所产生的情感反应。

50岁的纳尔逊是一名面包师，她来自南卡罗来纳州。在朋友让她递交申请，并为她录了一段5分钟的视频前，她从没听说过《鲨鱼坦克》这个节目。

可以想象，上电视节目对纳尔逊来说有多么大的压力，而且结果对她非常重要：如果她能够获得资助，电视观众也喜欢她的宣传，那么她将会得到一大笔资金，她的产品也会有一个非常广阔的市场前景。但结果显然是不确定的——她不知道节目中会出现什么情况，她也从没有上过电视。她会给大家留下深刻的印象吗？更重要的是，她能够得到投资吗？最终，她将对她的表现负责，并且接受大家的评判。她有可能得到投资和机会，也有可能得不到。她的家人、朋友、员工和观众，以及其他潜在客户都在看这个节目，她不想让他们失望，也不想让自己丢脸。

当我们到达南卡罗来纳州的斯帕坦堡市采访纳尔逊时，我们从她的家庭谈到了她的烹饪。她能够有机会上《鲨鱼坦克》这样竞争激烈的节目，原因显而易见：她性格招人喜爱、乐观向上，而且对自己的产品和公司充满了激情。她让人感觉真挚、诚实。当我们见到纳尔逊

时，她和上节目时穿的一样——一件具有特色的黛西蛋糕店黑色T恤衫。节目播出后，这件T恤衫已经出名了。

纳尔逊在南卡罗来纳州长大，是三个孩子的妈妈，她的工作就是做蛋糕，研究烹饪。她的祖母以及姨妈黛西在她很小的时候就教她做蛋糕的秘诀在于，用直接由农场运送来的鸡蛋、精筛过的面粉和甜奶油糖霜；而且纳尔逊做的蛋糕中不添加任何人工调味料和防腐剂，所有的材料都是纯天然的。在纳尔逊10岁时，她卖出了自己制作的第一个蛋糕——一个黄色的、带有巧克力糖霜的蛋糕。

纳尔逊不仅经营了两家餐厅，同时也教授烹饪课。2009年，她决定开办自己的蛋糕店，并以她的姨妈黛西的名字命名。第一年，蛋糕店只有纳尔逊、她妈妈和一个助理，他们销售给顾客的蛋糕一共卖出了27000美元，主要销售渠道是通过路易斯安那州、南卡罗来纳州和得克萨斯州的节日礼品展和青少年联盟。蛋糕生意越做越火，第二年他们卖出了2000多个蛋糕，收入增加到了大约85000美元。

2010年夏天，纳尔逊的大学校友打电话给她，并告诉她《鲨鱼坦克》这个节目，当时此节目的第一季即将结束。校友让她一定要参加这个节目，于是纳尔逊决定试一下，她通过美国广播公司（ABC）的网站填写了申请表。第二天，她接到了ABC工作人员的电话，工作人员想和她谈谈这个节目，她同意了。整个夏天，两位制作人比尔和劳拉一直和她一起工作，她非常敬佩他们。这两位制作人帮助她打磨了一个3分钟的演讲——上台后，首先要做一个自我介绍。之后，有2分钟提问时间。这算是个预选赛。在劳动节那一周，她达到了标准，填写了一张正式的申请表。她将一份27页的申请表和一个5分钟的视频录像一起递交上去，然后开始等待。

在卡罗来纳州美丽秋季的一天，纳尔逊接到了那两位制作人的电话，他们通知她获得了一个可以向“鲨鱼”们推销自己的机会，但不

能保证她录制的部分会在第二季中播出。无论如何，她又前进了一步。

10月30日，她飞到了洛杉矶，第二天就是她录节目的日子。那天晚上，她在酒店碰到了15~20名参加节目录制的创业者，他们同样会向“鲨鱼”们推销自己，都期望赢得投资。总共有80个创业者做了自我推销，其中只有15个人有机会获得成功，在电视节目中与观众见面。即使纳尔逊成功地得到了其中一个“鲨鱼”递出的橄榄枝，她也可能不会出现在电视上。

当纳尔逊走上台开始推销自己时，她的大脑和身体触发了神经系统分泌的化学物质（先是去甲肾上腺素和肾上腺素，然后是皮质醇），让她的身体做好“准备”，从生理上进入应激状态。

工作记忆与程序记忆

最近几年，认知系统和神经系统科学家对阻塞现象给出了新的解释，新解释考虑了位于大脑不同位置的两个记忆类型——工作记忆和程序记忆。每一个类型的记忆都会影响人的反应，但它们是如何发生的，以及为什么会发生，取决于你正在尝试的任务类型。虽然两种记忆彼此相互影响，但它们通常被视为两个完全不同的实际存在物。

工作记忆能力（WMC）这个术语是由认知心理学家乔治·米勒和神经外科医生卡尔·普里布兰提出来的。在20世纪60年代，这个术语被用在了把人脑比作计算机的理论中——我们大脑的容量是一定的，因此只能储存有限的数据信息。我们把工作记忆能力比作一个便于处理有意识储存信息的“精神便签簿”。显然，那些在他们的精神便签簿上拥有大部分空间的人，就像一台拥有更多存储空间的电脑，其优点在于他们的认知能力更强。

当你的工作记忆能力被干扰时，你的行为也会受到破坏，尤其是当你正在执行的任务需要你深思熟虑时，比如解答一道非常难的数学题，写一篇文章，记住一个电话号码，研究你的客户需要的数据。通过动物机能障碍和人类功能成像研究，普里布兰告诉我们，工作记忆能力位于大脑的前额皮层。

与此相反，你的程序记忆位于你的小脑，当需要进行复杂的行为时，负责协调快速活动的区域将被激活。这些复杂的行为对史前人类的生存是至关重要的。

这两种记忆在进行许多复杂的任务时是相互关联的，如弹钢琴或者弹吉他，这些复杂的任务首先由工作记忆系统掌握。但随着越来越多系统化的实践，复杂的任务变成自动化了，这样，运行的记忆就被转移到了小脑。现在它成为你程序记忆的一部分了——你不需要刻意思考，就可以执行它，就如同给自己安装了一个“自动驾驶仪”。当你观看音乐家准确无误地演奏一首高难度的曲目时，他们就是正在发挥程序记忆的作用——他们的行为已经自动化了。但是，他们的工作记忆能力只有在帮助他们学会了他们正在演奏的音乐，而且演奏得非常熟练，已经成为一个简单的过程后，才会转为自动化模式。再看一个例子，你的工作记忆会帮助你学习如何开车，刚开始开车时，要把车开出私人车道，你会认真看备忘录。但现在，你可以自动地把车开出去了。

两个记忆系统都有可能导致阻塞现象。一种情况是你要执行任务——可能是向一个客户提出一些建议。针对一个棘手的问题，你需要给出一个复杂的解决方案，这是你的工作，但讲到一半时，你开始想知道你的客户是怎么想的，他是否同意你正在说的事情。你的注意力转移了，开始担心这个问题，几秒钟后，你就漏掉了一个关键点。

“考虑顾客的反应”占据了你的精神便签簿的大部分原本应该用来储存关键信息的空间。因为被挤占了空间，原来内部的信息也就消

失了，结果是你不记得前一晚上自己还清楚记得的信息。你出现了阻塞现象，因为你的担心占据了你的工作记忆系统，而这里原本是用来储存你需要的信息的。

有趣的是，当这一切发生的时候，人们不一定能注意到，但他们事后会很快意识到“我原本应该这样说……”。事实上，他们无法为客户提供有用的信息，是因为他们的工作记忆能力出了问题。

现在，我们来看另外一个场景。奥兰多魔术队是美国NBA的一支篮球队，于2002年伊始和J.P.保利－弗雷合作。在1995年NBA总决赛中，奥兰多魔术队在第一场比赛的最后一刻以3分的微弱优势领先休斯敦火箭队。这时，奥兰多魔术队的球员尼克·安德森站到了罚球线上，他如果罚球成功，就可以帮奥兰多魔术队把比分拉大到5分——这样，他们队很可能会赢得比赛。

但是安德森两投都没有中。令人惊讶的是，他在抢他第二次投篮后的篮板球时，有人犯规了。他又被判罚球，这次他决定弥补失误。他再次投篮，但依然失败了。随后，休斯敦火箭队把比分追平了，比赛进入加时赛，最后休斯敦火箭队赢得了比赛，获得了冠军。

这种情况下出现的阻塞现象涉及你的另一个记忆系统——程序记忆，也叫作内隐记忆。这样的投球，像尼克·安德森这样的运动员一般都驾轻就熟，无须思考，随便就可以完成投球动作。然而，讽刺的是，当运动员“有意识地”努力去投球时，他们往往会表现失常。

想象一下，在学校的音乐会上，你的女儿首次登台表演。她已经练习好几周了，弹奏和演唱都非常完美。当帷幕拉起时，她一个人站在舞台上，提醒自己即将要做的事情，站好、面带微笑、运气发声、弹吉他，但她开始注意自己手指的运动。结果，数周来第一次，她拨错了琴弦，唱错了音符。她出现了阻塞现象。

在这个情境中，造成她出现阻塞现象的罪魁祸首是，这个任务已经存储进她的程序记忆了。当她“有意识地”注意已经运转协调的“自动化动作”（主要是因为她太想做好了）时，她的音乐表演速度放慢了，无法与程序记忆保持同步。已经练习得很好的自然表演也就被搞砸了。当一个体育节目的现场解说员评论说“他想太多了”，这是指这个运动员的程序记忆减速了——这时一般都会导致失误。实际上，这个女孩已经练习了上千次，当她迫切地想要去“实践它”而不是“做就好了”时，这将损害她的程序记忆。

很多研究显示，当有人告诉高尔夫球新手注意技巧时，他们会表现得比较好。那是因为他们正在学习新事物，需要他们的工作记忆能力帮助他们记忆并思考“挥杆原则”，如此才能完成动作。经验丰富的高尔夫球手快速完成动作时，成绩会比较好，这是因为他们的挥杆动作已经自动化了。因此，当有人告诉他们要集中注意力在技巧上时，他们的表现会完全达不到他们应有的水平——他们出现了阻塞现象。

注意这个对比：在完成一个已经熟练掌握的技巧时，放慢动作，专注于表现技巧，会让你表现失常。但如果是一个需要判断、决定和谨慎找出解决办法的任务，放慢动作则对你有益。我们前面提到的那个客户（他非常担心，开销售会的那天是他职业生涯中最重要的一天），我们让他静下心来，慢慢思考，这给他提供了帮助，因为平静下来后，他的思考和判断变得更理性了。

因此，当阻塞现象出现在“思考任务”时，我们担心大脑退回到了工作记忆中——这个空间被用来储存我们在压力情境中需要的相关信息。阻塞现象通常发生在经过反复排练且已经很熟练的任务中，比如一个演讲、一场运动比赛或者一次面试中，这时我们会有意识地谨慎行动。

为了防止这两个记忆系统在压力情境中出现功能紊乱，你需要学会两个技巧：第一个是在大脑进入工作记忆时，应防止自己因恐惧和焦虑而阻塞。第二个是在大脑进行程序记忆时，不要刻意去完成任务，要防止“精神上的干扰”——不要管它，它会自动完成。

解压方法有助于你掌握这两种技巧。

在《鲨鱼坦克》节目中取胜，纳尔逊的哪个记忆系统发挥了作用呢？答案是两个系统都发挥了作用。一开始她向“鲨鱼”们推销自己的时候，纳尔逊所做的陈述是她排练好的，她不需要太多的思考。她的这个演讲排练了无数次，在陈述时，她大脑中的自动程序记忆区帮助她表现非凡。实际上，她只需要放松自己，让话语自然说出就好。纳尔逊做到了。至少，她的演讲非常不错，她晋级到了第二个阶段问答环节。这时，她就需要仰仗她的工作记忆系统了。

此时，纳尔逊需要尽可能多的工作记忆能力。这意味着她需要保持专注，不要分心，类似“我会成功吗？他们喜欢我吗？”这样的想法会占据工作记忆空间，让她失去回答问题的最佳时机。更多的存储空间有助于她更有效地了解当时的情况，与提问者建立联系，并回答问题。但不幸的是，当“鲨鱼”们提出了有关“销售量和增长策略”方面的问题时，很多创业者的工作记忆空间被各种担心占据了。《鲨鱼坦克》能获得成功，部分是因为人们喜欢看这些创业者在这种令人难以置信的高压环境下表现出的挣扎。

在这些“鲨鱼”面前，我们很容易发现哪个创业者的工作记忆出现了问题。他们往往会像“被大灯照到的鹿”一样，表现得非常惊慌失措，一个很简单的问题也会让他们犯难，就像一个焦虑不安的学生被要求当着全班同学的面朗诵一样，同学们都会评价他的朗诵水平。

随着工作记忆空间的缩小，“思维偏执”开始出现，创业者会揪着一个解决方案或者行为不放，即使它毫无作用。之所以会发生这样

的事情，是因为精神便签簿的有限空间不允许他们思考其他的选择——空间被占据了，而这与他们想要在高压情境下获得成功所需要的记忆空间完全相反。在高压情境中，他们必须头脑清晰，反应敏捷，以及巧妙地回答问题。

纳尔逊不得不回答“鲨鱼”们提出的一系列直白的问题。当他们问她蛋糕店的销售状况时，她稍微迟疑了一下，然后她解释道，虽然黛西蛋糕店刚刚起步，但他们在3个月内已经卖出了27000美元的蛋糕。“鲨鱼”们对此印象深刻——到目前为止，一切顺利。然后他们问她打算如何营销她的蛋糕。纳尔逊告诉“鲨鱼”们，她和母亲开车参加了南部三个州的少年联盟表演活动，可以直接向顾客销售蛋糕。随后，她遭遇了节目中的第一个障碍——“鲨鱼”们不知道她和她的妈妈要如何扩大这个生意，这当然可以理解。他们问纳尔逊，是否可以一周生产出5000块蛋糕，前提是不要累坏了她和她的母亲。纳尔逊和她的母亲即使一周7天，每天24小时不停地工作，以她们现在的生产方式，根本无法生产出这么多蛋糕。对“鲨鱼”们来说，显然，纳尔逊的生意只是区域性的，它可能会扩大到一定规模，但不会大到让他们有理由投资。很快，除了一个“鲨鱼”，其余人都退出了。纳尔逊惊呆了。她的梦想似乎到此结束了。

纳尔逊所不知道的是，她的回答包含了两个层面的意思：一个是她的回答的具体内容（蛋糕店的销售额和销售计划等）；另一个是她展现自己的方式，这一点非常重要。但第二个层面，纳尔逊并没有感觉到，在高压情境中，多数人都是如此。

压力的行为后果

研究表明，当创业者向一家私人投资公司寻求资金帮助时，就像纳尔逊在节目中所做的，风险投资者的决定通常取决于非语言因素，

如“创业者很有亲和力，而且有魅力”。“真正可以让你获得投资的可预见因素在于你如何表现自己，它和你所说的内容其实关系不大。”哈佛商学院的埃米·卡迪教授指出。他引用了波士顿大学博士生拉克希米·巴拉柴卓尔的话。

巴拉柴卓尔对185个风险投资推销进行了研究，他发现，一些变量，如“镇定”“热情”“眼神交流”和“优雅”，都是获得成功最有利的预见因素，比推销的实际内容更重要。

在高压情境中，压力会让我们偏离正常的行事轨道，它不仅会让我们在思想上变得偏执，而且会影响行动。当我们处于一个高压情境中时，我们会感觉焦虑，我们的行为也会变得与平时不同。我们会担心自己如何才能表现突出；在被问到棘手的问题时，我们的回答也会更加保守，并且会显得更加冷漠和不自在，缺乏幽默感。当纳尔逊演讲时，这些细微的变化对那些一直在观察她，对纳尔逊和她的公司进行评估的“鲨鱼”们来讲是十分明显的，但纳尔逊自己并未觉察到。

对纳尔逊来讲，要想获得成功，她需要成功地管理自己的工作记忆，这样她就能头脑清晰地进行思考，并且她必须成功地管理自己的行为，这样就能更好地和“鲨鱼”们建立联系。

除此之外，压力对纳尔逊的影响还体现在她的决策力上。

决策力和压力

在针对压力的研究中，不同的流派得出了一个一致的结论：在任何场景中，压力都是做出合理决策的最大敌人。

在《鲨鱼坦克》节目中，决策来自双方：一方面，“鲨鱼”们决定是否愿意出资；另一方面，如果有一个或多个人愿意出资，创业者

需要决定是否接受每一个人的投资。这是一个真正的谈判。假设有人给纳尔逊投资，她要确定自己是否能够和投资人共事。毕竟，如果接受了投资，她就会有一个新的合作伙伴。找到一个合适的合伙人并不是一件容易的事情。她需要确定出资人是否值得信任。如果他们的谈判出现了问题（这是不可避免的），她还会与这个出资人一起合作吗？做决定时，她是会相信自己的直觉，还是会屈服于现实的压力呢？

正如我们在第1章中所看到的，面临重大行为压力的团队往往会默认地位更高的成员的意见，而无视团队中大多数专业人士的专业知识和技能。

纳尔逊的处境非常尴尬，因为她的潜在出资人的地位都比她高。他们都有钱，都有引以为傲的成功事业，而且都很睿智。她自己只是来自南卡罗来纳州斯帕坦堡市的一个小城镇的创业者。

如果纳尔逊得到了一份投资，尽管她不应该接受，但她可能会接受——接受这个并不适合她或者她的事业的投资。要是这个“鲨鱼”所要求的公司股份超出了她所愿意提供的，她该怎么办呢？她会同意吗？

但当纳尔逊录制《鲨鱼坦克》节目时，她有一个独特的优势。在此之前，她曾经历过更为严峻的挑战。她对自己的蛋糕和公司充满了信心。后来，她告诉我们：“所有小企业曾遇到过的挫折，我都遭遇过，但我坚持了下来，我从来没有放弃过希望。2009年，当我参加这个节目时，我知道自己一定会成功。”

虽然她对自己的蛋糕和公司充满了信心，但只有一个“鲨鱼”愿意出资，这个一直到最后仍对她感兴趣的唯一的投资者是芭芭拉·科科伦，一位来自纽约的房地产商，她也是美国最大的房地产商之一。科科伦并不确定自己投资给纳尔逊的50000美元的价值，但是她在现场

看到的某件事引起了她的思考。“我观察了在场的其他投资者，发现他们每个人都一直在吃她的蛋糕，即使他们说他们并不想投资。纳尔逊是在午饭后上的节目，这引起了我的注意。”科科伦说。

科科伦决定投资50000美元，纳尔逊欣喜若狂，她立刻就接受了科科伦的投资。

两年后，科科伦这样描述她对纳尔逊的这笔投资：“在《鲨鱼坦克》节目中最成功的一次投资。”她补充道：“一些看起来亲切的人实际上并不亲切，但是纳尔逊表里如一。她不管去哪里，都能够赢得顾客的信任。”纳尔逊没有辜负科科伦对她的信任，蛋糕销售额现在已经超过了300万美元。正如科科伦所说的，“这个事业才刚刚起步”。

面对电视播出的高压情境，纳尔逊没有出现阻塞现象，无论是在一开始的自我陈述中（主要是程序记忆发挥作用），还是后来她不得不立刻回答的时候。在整个过程中，纳尔逊都表现得和这些“鲨鱼”一样从容镇定，没有犯任何错误，但她的表现也不是完美的——她没有必要表现完美，展现最佳的自己已经足够了。

纳尔逊在《鲨鱼坦克》中的表现，有一点是显而易见的：她除了展现正常的自己外，没有多做任何事情。她只是成功地管理了自己的压力，剩下的就是顺其自然了。“鲨鱼”们一直在努力了解她和她的生意，正常的表现最终让她争取到了一位鲨鱼的投资。正如芭芭拉·科科伦所说的，“很多人都上了这个节目，他们虽然都对自己的生意充满了信心，但都没有拿出让别人信服的东西来。纳尔逊是一个天生的说服者，能够让其他人相信她的生意会成功”。

纳尔逊说：“当我展望黛西蛋糕店的未来时，我看到了无限的发展前景。”

1. 1英尺=30.48厘米。——编者注

第5章　不要曲解压力，也不要放大压力

古罗马哲学家爱比克泰德曾说过：“困扰人们的不是事件本身，而是人们对它们的解读。”博比·琼斯是美国高尔夫球历史上最伟大的业余球手，也是美国奥古斯塔国家高尔夫球俱乐部的设计者。他指出：“高尔夫球的平坦球道只有6英寸[注]长，它存在于你的大脑里。”

这两个人虽然彼此不认识，但他们都意识到了“认知性评价”可以让我们摆脱困境。当代心理学家一致认为，决定我们反应的不是事件本身，我们对事件的解读让我们充满自信或者焦虑不安。

认知性评价

认知性评价是指一种心理过程，这个过程能够帮助我们确定我们自身或者周围发生了什么事情。在这个过程中，我们能够了解周围的环境以及我们所面对的情境。它能够帮助我们回答诸如此类的问题：处理危机，我们需要具备什么条件？这个情境对我们重要吗？当我们遭遇压力时，我们需要面对的最重要的问题只有一个：这个情境对我来说是危机，还是挑战呢？影响我们对环境评价的因素是我们展示给大家的塑造我们性格的一些特质和特殊条件，如家庭环境、社会角色、心理素质和心理健康状况、信仰体系、恐惧和希望；此外，还包括自尊心、历史感、傲气、传统和权利等。这些因素融合到一起，构成了我们的认知基础，比如对周围环境各自独特的看法，赋予外部事

件各自不同的意义。我们每天都会对遇到的各种情境进行评价，尤其是当我们处在高压情境中时。

压力非常狡诈，它通过各种方式影响我们的思维和行为，其中一种方式的影响力特别大：压力能够改变我们的思维，扭曲我们的看法。很多人认为，自己对事情的看法是静态的，即很少发生变化。这种认知和事实相距甚远。我们对环境的看法能够而且会经常发生变化。压力就是影响我们的评价发生变化的一个最大的因素。

例如，周一表现平平的业绩评价会让你心烦，但到了周三你也许会觉得事实上周一的评价还不错；前一天中午时，你还会对收到一张违规的停车罚单感到很生气，但是第二天你又意识到，其实那没什么大不了的；半夜你突然惊醒，对某件事感到十分恐慌，但到次日早上你又会觉得没那么恐怖。其间发生了什么事情呢？你依然不得不交罚单，业绩评价也没有改变，改变的只是你对事情的看法："这不公平"变成了"好吧，我应该被罚"，或者"我将被解雇"转变成"那个评价看起来还不错，我总算进步了"。事实上，如果能改变对一个情境的评价，你就可以调节并管理你所受到的压力。

而且，两个人对同一个情境的评价也完全不同。你有可能把发表演讲看作威胁或者危机，而你的队友可能视演讲为挑战，因此你的队友感受到的压力会更小。同样地，也有可能两个或多个人对同一件事的看法类似。在一个团队中，如果有5个人把一个项目视作威胁，那么整个团队会出现很多的矛盾与冲突。

最后，一个人可能会因为他当时的精神状态而曲解某个评价。当你生气或者沮丧时，你对一个情境可能会觉得特别无望；当你开心或者充满激情时，同一个情境又会让你觉得充满希望。

在这些情境中，事情本身并没有发生变化，但你的评价会改变，由此引发的情感和行为也必然不同。认知评价是你行为思考组件的

“主脑”，它对压力管理至关重要，你要让它为你服务，而不是阻碍你。

压力扭曲

歪曲一个情境真实情况的认知评价被心理学家称为“认知扭曲”。它像电脑病毒一样，会导致你的思维组件崩溃，然后输出错误数据到你其他的行为组件——反应和行为上。

认知扭曲破坏力极大，通常会让你产生焦虑、无助、沮丧等情绪，或者让你对自己所爱的人莫名地发火。经常因为紧张和焦虑而崩溃的人，一般都是典型的认知扭曲者。

同样，压力扭曲是指在不必要的情况下加剧压力体验的思维模式。压力扭曲可能会出现在压力产生前，也可能出现在压力情境中。不管它什么时候出现，这种特殊的思维模式都会让你脱离正常轨道。我们发现，两种特殊的压力扭曲在压力情境中表现出的危害尤其大。

面对机遇的压力

思考下面这些说法：“再没有比这更好的机会了！”“这是你的大好机会！”“今天我们要创造历史！”这些都是教练、经理或者父母经常会说的话。

上面的这些说法表明了事件的“稀有性”，我们称之为机遇式的思维模式。这些话不可避免地会增加听者的压力，因为它让风险成倍增大，使自尊心处于一个十分危险的情境中。当你按照这些话思考，当你心里想着“再没有比这更好的机会了”，或者“我最好不要错过

这个良机”时，你内心所感受到的压力就会增加。事情的稀有性——认为压力时刻是你的唯一机会，会让你感觉风险和损失都在增大。

当一个人觉得有风险和损失时，神经化学物质的分泌便会受到影响，进而对他的决策和行为产生极大的影响。行为科学的研究显示，在华尔街工作的交易员和财务顾问在明知情况不好的情形下，也会一直坚持，因为他们不想面对失落感。“卖出”就是证明损失确实存在。诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼的研究表明，在两个带有风险的结果中进行选择时，即使最后的结果相似，和另一个相比，中间出现损失过程的那个选择依然会让人的厌恶感翻倍。这就是年轻人在分配投资组合比例时，尽管长期来看股票收益更高，但他们还是会把多数资金投向拥有固定收益的、安全型的投资项目的原因。

对运动员来讲，“损失厌恶”带来的后果通常是“只要不输球就好”，而不是努力去打赢比赛。我们经常看到，当我们的球队已经领先后就会变得非常保守，似乎完全变成了另一支球队。和奥运会教练、NBA教练合作后，我们发现，这种行为真的会让教练（和球迷）发疯！这是教练们最难应付的一种情境：当球员临场退缩，只想着不输球而不是赢得比赛时，怎样才能激发团队的能量和动力呢？

2004年，在美国国家冰球联盟的最后决赛中，坦帕湾闪电队的一个助理教练想出了“死于安逸”这样一句话，来激励球员。这句话非常有效。坦帕湾闪电队的球员在领先的情况下依然奋力拼搏，不断把比分拉大，使自己一直处于遥遥领先的地位。他们利用这个策略获得最终胜利，并赢得了斯坦利杯的冠军。

在工作中，如果你发现自己在某个项目上拖延或者害怕犯错，那可能是因为你觉得这是一个良机，你不想错过它。这对史前人类来讲可能是正确的，但你自己的经历告诉你，总会有另一个机会存在，不管是一个销售电话、一场考试或者某个即将见面的相亲对象。

压力的放大

放大是对一个情境的极度夸张。你的评价会言过其实。例如，工作中的一个销售电话变成你事业中“最重要的”电话；你的孩子参加的考试成为他们一生中“最重要的”的考试。对史前人类来讲，弄洒一杯水可能是一个危机事件，是一个紧急信号——他需要找到更多的水；但今天，你最需要做的是把地拖干净。在人类社会早期，人们把压力时刻视作极端重要的事情并不属于压力扭曲，但今天它属于。

因为重要性会加剧压力，压力的放大一定会加重恐惧感和焦虑感，尤其在事关结果成败的时候。这些担心最后会真的激发恐惧和焦虑，导致你错过最佳时机，或者使工作记忆空间缩小。

当我们过于注重结果时，我们的想法就会被放大。虽然强调一场考试或者一个任务的重要性能够让我们更加努力，但是我们强加给自己的额外压力，通常会让我们表现得很糟糕。

在斯坦福大学，一群学生参加了一场考试，老师告诉大家，只是希望通过考试来了解一下他们的水平。另一群学生也参加了同样的考试，但被告知考试结果非常重要，将被用来评估他们的学业方向，成为制定他们学科规划的依据。不出所料，被告知考试成绩非常重要，关系到他们未来的那组学生的成绩远远低于另一组。

压力调节器

认知评价是管理压力最有效的工具之一，因为它是外部事件和我们的大脑、身体和行为的调节器。你对一件事的评价方式（如压力时刻），可以改变大脑的思维和随后的行为。

“我们的认知评价会影响我们的情感和行为”的观念已经是老调重弹了，几乎心理学的各个分支都有过这样的发现。几十年前，心理学家艾伯特·埃利斯提出了“理性情绪行为疗法”，其基本原理就是，如果你能理性地解释事件，摆脱认知“神经质”的扭曲，如“每个人都应该爱我”“我从不生气”，那么你的生活就会更有成效。

认知评价的概念用途广泛，认知评价对情感和行为的影响巨大，如今研究人员对它的研究已经上升到了神经系统科学层面。

最近，美国纽约哥伦比亚大学的一项研究用事实阐明了这个概念在压力情境中的作用。在哥伦比亚大学实验室内，一群大学生逐一进入功能性磁共振成像机器内接受扫描。这个机器是通过测量血液中的含氧量和流动变化来检测大脑活动的，血液中含氧量变化一般发生在神经活动中。因为一旦大脑的一个区域被激发运动起来，它就要消耗氧气加速血液流动，把血液带到大脑活动的特定区域。功能性磁共振成像技术可以绘制这种神经活动表格。躺在功能性磁共振成像机器内的学生被通知，他们将有几分钟的时间做准备，稍后他们将要做一场专业性很强的演讲，演讲内容是关于关税和自由贸易关系的。届时将会有一些具有商业和法律专业知识和技能的企业领导者听他们演讲，然后将就他们的演讲内容、演讲方式以及观点明确性进行打分。

在功能性磁共振成像机器内，当他们在心里反复演练他们的演讲时，机器监测了他们的心率。而且，每隔20秒他们就需要报告他们的焦虑水平。研究人员观察到，做演讲的“预期”大大提高了他们的心率和焦虑水平，同时和各种消极情绪（如愤怒、焦虑和沮丧）关联密切的右前额叶皮层的活动也加强了。有趣的是，每个人的表现是不一样的，每个学生的生理变化水平也是不同的。为什么有的学生的右前额叶皮层的活动会比其他人活跃呢？

在过去的几年里，利用图表记录大脑内部工作情况的技术已经被应用得越来越熟练了。我们采访了一些年轻的研究人员，他们正在做

一些关于大脑和认知交集的前沿性研究。其中，一名研究员杰里米·贾米森来自纽约的罗切斯特大学，之前在哈佛大学读博士后，他在神经生理学实验室以及临床和发展研究实验室工作。他年仅30岁，已经获得了科尔比学院的心理学学士学位和东北大学的社会心理学博士学位。

在一项研究中，杰里米观察了正在准备GRE考试（美国研究生入学考试）的学生。这些学生被告知，他们将参加一项研究“压力如何影响认知”的实验。研究人员告诉其中一半学生，最近的研究表明“考试时感到焦虑的人可能考得更好”。换句话说，研究人员告诉他们，如果学生们在模拟考试时感到焦虑，“你不要担心……只需要提醒自己，你的这种情绪会帮助你考得更好”。

仅仅是因为他们在考试前获得了上面的提示，这一半学生的成绩就高出了很多。和控制组的学生相比，他们在数学考试中的量化信息成绩高出了50分（改革前的GRE考试总分为800分）。几个月后，学生们参加了正式的GRE考试并反馈了他们的分数。杰里米和他的团队想知道干预的作用是长期的还是短期的。那些在实验室中被告知“压力和焦虑是有利的”的学生在考试中的分数比控制组的学生高出了65分，也就是说，这些坚信“焦虑有益”的学生考得出奇的好。

这个研究表明，当我们在一个环境中感觉有压力时，不管是演讲还是比赛，不是活动本身导致了右前额叶皮层的活跃和心跳加速，而是我们赋予活动的“意义”在对我们的反应发号施令。就像很久以前爱比克泰德所说的那样，是“我们对事件的解读”决定了我们的反应，改变对压力和焦虑的看法就会改变它们对行为表现的消极影响。

2010年，凯瑟琳·敏舒放弃了美国克林顿健康倡议组织（Clinton Health Access Initiative）的工作，转行经营一家女性社交网站，即年轻漂亮人才网（Pretty Young Professionals，简称PYP）。起初，这个网站是她和三个合伙人一起创办的。她白手起家创建了这个

网站，以自己的积蓄支付其他人微薄的工资，而她自己则是一个不领薪水的首席执行官兼主编。

不幸的是，在一次就如何更好地经营公司的问题发生争吵后，她的团队分裂成了两派，而且最后差点儿对簿公堂。“我们在一张纸上分割我们的股权。我们没有找律师，我觉得我们不需要律师。”凯瑟琳回忆说。

你可以想象当公司分裂时，凯瑟琳所承受的压力。在此之前，凯瑟琳一直都是佼佼者：念书时她成绩优秀，在进入克林顿健康倡议组织之前，她在知名咨询公司麦肯锡公司工作。她走的每一步都很顺利。

凯瑟琳并没有意识到压力正在曲解她对情境的评价。在公司分裂时，她感到了撕心裂肺的痛苦，因为她正在失去自己唯一一次成为创业家的机会。她满脑子都是“我失败了，这下所有人都知道了”的想法。

这种以稀有性为核心的扭曲认知会让我们失去勇气。毕竟，这是我们自己唯一且仅有的一次可以证明自己的机会，我们绝不能错失！

幸运的是，随着时间的推移，凯瑟琳逐渐明白公司的解体并不意味着她事业的终结，任何事情都不能够阻止她继续创业。当她的公司解体时，她才二十五六岁。2011年9月，她创办了名为“每日缪斯”（Daily Muse）的网站，原来PYP公司的所有员工和另一位合伙人加入了她的新公司。《赫芬顿邮报》和科技博客（TechCrunch）网站都对此进行了报道——这个网站在第一个月内就吸引了大批人访问，超过了PYP公司巅峰时期的访问量。“这个过程是痛苦的，但被迫去面对现实重新开始，从另一个角度来讲，也是一份独特的礼物。大家一起经历了很多，我们凭借坚定的信心走了过来，以后没有什么是能够打败我们的。”凯瑟琳说。

事后想想，很显然，凯瑟琳第一次创业的失败并不是一个“千载难逢的机会”，虽然在当时的压力情境下她的确是这样想的。如今，她的公司在全世界拥有200多万名用户，她自己也出现在了美国有线电视新闻网络和彭博资讯的报道中，她还到麻省理工学院和哈佛大学进行了演讲。最近，她获得了由《福布斯》发布的“30岁以下的30名青年才俊”的提名和《公司》杂志“15名高科技女性”的提名。

现在，凯瑟琳完全明白了那次挫折的意义：那只是她人生中无数个机遇中的一个，是一个很好的学习机会。

认知评价是我们与生俱来的，可以帮助调节我们的压力水平，能够让我们正确解读情境。因此，我们的评价能带来富有成效的压力管理自我声明，并在管理过程中把压力曲解降到最低。

面对压力，我们一开始要加强自我对话的意识，这样就可以让自己摆脱压力曲解，防止自己偏离正轨。压力曲解会让你感觉到悲伤，要谨慎对待。面对压力，如果你感到悲伤、焦虑或恐惧，那么这表明你的思考被压力曲解、控制了。如同我们前面提到的那个客户一样，“放慢你的思维”，然后对自己告诉自己的那些话提出质疑。之后，你就会感觉更加轻松，而且行为表现也会得到改善。

同样地，下次面对压力时，你如果感觉很自信，就稍做停顿，反思一下。你将看到，你的想法都是积极的，而且没有因为压力而扭曲。这表明在关键时刻，你的认知评价帮助你表现出了最佳的自己。

---

1. 1英寸＝2.54厘米。——编者注

第6章　当心压力陷阱

在现代的专业运动比赛中，比赛双方的教练接受平局的比赛结果，只是因为压力太大了。你能相信吗？

总统杯是由美国队和国际队（由世界上其他国家的优秀高尔夫球选手组成的球队）进行对抗的一项高尔夫球赛事。2003年的那场比赛的结果与众不同，可以说前无古人，后无来者。在经历了四天折磨人的拉锯战、骤死延长赛后，双方以17∶17的比分结束了比赛。当时，参加骤死延长赛的是当时世界排名第一的老虎伍兹和世界排名第二的厄尼・艾尔斯。

在加时赛打了三洞后，双方依然是平手，双方的队长杰克・尼克劳斯和加里・普莱耶宣布平局。令人惊讶的是，在美国体育杂志《体育画报》网站上有人指出，“队长觉得这场比赛给每一个运动员都带来了巨大的压力”。显然，运动员也同意这种说法。

是什么导致了压力急剧攀升？专业运动员难道不是都习惯了面对压力吗？他们的确是，但他们不习惯的是在为一个团队战斗时，他的队友不断地给他加油。参加总统杯的选手有的是因为声望，有的是因为友情，有的是希望成为团队中的一员，这是高尔夫球手一般很难拥有的经历。艾尔斯承认，在这次的加时赛中，“我第一次感觉腿在抖”。他解释说：“我环视所在的团队，发现他们都很像。我不敢看他们，压力不是一般的大。”伍兹对这场加时赛的评价是，“我的高尔夫生涯中所经历的最伤脑筋的时刻之一”。他说，当他准备推杆时，身穿红色队服的队友就在身旁，“我看到的全是这种红色，我只

想把这种红色抹掉”。他们是世界上最优秀的两位高尔夫球手，经验非常丰富，仅仅因为队友在场，他们便感受到了前所未有的压力。

这个例子充分说明了什么是压力陷阱：某件你认为应该有帮助的事情，比如来自队友的支持，却起到了反作用；它不仅会使压力增大，而且让你难以展现最佳状态。

压力陷阱有三个值得注意的特征：第一，它们无所不在，比如在工作场所、学校、约会中、运动场上。有时它们在压力情境下使我们陷入困境，有时在压力还没发生时我们就陷进去了，而我们通常都不知道自己落入了陷阱。

第二，和所有其他陷阱一样，压力陷阱也非常隐蔽。它们通常会披上鼓励和支持的外衣。事实上，它们只是在增加压力，其带来的结果也不是我们所期待的。

第三，压力陷阱非常危险。落入压力陷阱会让你在关键时刻无法抓住机会。即使我们不谨慎行事，它也会轻易地侵入我们的日常活动，导致压力焦虑——总是使我们感觉自己必须有所作为，或者不停地质疑自己的能力。

一般来讲，我们都是自愿落入压力陷阱的，但本章重点讲的是我们为他人设置的压力陷阱——我们的员工、孩子和合作伙伴。虽然我们通常都不是故意的，但还是会给我们所重视的人带来压力。

设置压力陷阱

不管是父母、经理、老师还是管理者，我们每天通常都是以激励他人展现最佳自我开始的。最新的研究结果显示，这样的激励并没有作用，但我们误认为它们是有效的。

在谈到激励和改善行为表现时，我们所使用的方法，诸如金钱奖励、鼓励和支持、竞争精神，通常被认为是积极的，但是它们并不总是起积极作用。认知社会心理学和行为经济学的最新研究表明，这些方法通常会适得其反。事实上，这些方法通常会增加我们的压力，导致我们表现不佳，我们的努力反而让我们频频遭遇问题。

支持陷阱

我们从小接受的教育是，当某人处于“聚光灯”下时，我们要给予他支持和鼓励，帮助他展现出最佳的自己，但实际情形并不总是如此。大量研究证实了老虎伍兹和厄尼·艾尔斯在总统杯终极决战中的感受：支持通常会让人面临的压力加剧，致使行为人在技术性的任务中表现得很糟糕。

佛罗里达州立大学的研究员珍妮弗·巴特勒和罗伊·鲍迈斯特发现，很多研究都显示，大部分人在支持自己的观众面前表现得要差一些，而在不支持自己的观众面前表现得更好。为什么支持自己的观众会让行为人表现得糟糕呢？最合理的一个解释是，支持者通常会加大行为人的自我意识，行为人会过多地关注自己是否正确行事，其他人会如何评价自己，这样，他们也就没有精力关注自己应该做什么或者思考什么了。换句话说，你10岁大的女儿可能搞砸了她的表演，因为她更多地关注了自己（自我监控），却忽略了当前正在进行的任务。她敏锐地意识到，她的父母（对于成年人来讲，对方可能是正在听你演讲的老板）正在看着她，她也想知道他们对她的评价如何。这种增强的自我聚焦打乱了她演练了无数次、几乎自动化的行为技巧，导致她的过程记忆出现了功能紊乱。

为什么旁人的支持会增加压力呢？为什么家人的支持会加剧压力感呢？进化论为我们做出了进一步的解释：这与我们需要被接纳和害

怕被抛弃的想法有关。

在史前时代，一个人若令其他人失望或者没有做自己应该做的工作，就会蒙受耻辱，会被其他人瞧不起，严重的还会被驱逐出去。因为在那个时代，一个人无法独自生存，个人的生存要依赖团队合作，被驱逐相当于被判了死刑。大伙儿一起找食物比一个人寻找要容易得多，只有不辜负团队的期望，你才能够让团队接受，增加自己存活的概率，从而拥有进化的可能性。现在，我们对团队的依赖方式发生了改变，但是我们仍发自内心地希望被团队和他人接受。

这就是支持陷阱发挥作用的方式：一方面，它激发了你天生害怕被遗弃的情绪；另一方面，它又唤醒了你天生渴望被团队接受的情绪。支持陷阱对我们的影响非常大，其作用和人们努力想要给予我们支持所带来的积极影响不相上下。

其实，我们担心的不是自己会让他人失望，而是他人不会接受我们。因此，一个人要想被接受、被认可，他就需要变得更强大，在这种情况下，他承受的压力也就更大。这种焦虑带来的影响非常大，以至在竞争白热化的情况下，会带给竞争者极大的压力。所以，那些迫切希望得到父母认可的学生所面临的学业压力，要比那些自我认可程度高的学生所承受的压力大得多。

在本书第二部分我们为大家提供了很多的解压方法，以帮助你正常发挥，专注地做事，不要在意他人的看法。最重要的是，你要认识到你无法控制他人的想法和情感——我们也许会影响他人的想法和情感，但绝对无法控制。

我们认为，你能掌控的只有你自己的情绪。你对自己的评价越高，你就越自信，感受到的压力也就越小。在管理他人或者养育孩子的过程中，这种观点同样有重要的意义：一定要明确，你对他人的支持是否是他人所需要的。当父母把对孩子的爱和支持与孩子的表现挂

钩的时候，他们之间的关系就变成了一种条件关系，这不利于孩子的成长，也不利于培养孩子的自信。

通过治疗、培训课程，以及在压力研讨会上和参与者的谈话，我们发现，很多父母在无意间让孩子陷入了支持陷阱。这或许是因为父母自己的虚荣心，他们希望孩子在体育队中表现优秀或者进入名校。他们不明白，让他们感到骄傲并不是孩子的责任。

当你在意的人要完成一个任务时，有一种方法有助于你帮他们把压力降到最小，那就是明确告诉他们，你永远支持他们，无论这个活动或者比赛的结果如何。也就是说，不管他们是赢还是输，都不会影响你对他们的看法，某个活动或者比赛并不能说明一切。

当某人处于极大的压力下时，他最基本的需求往往就会凸显出来——被爱，被接受，不被抛弃。如果在这种时候，你能够让他觉得，不管他怎么做都会得到你的全力支持，那么他承受的压力就会变小，也更有可能展现最佳的自我。更重要的是，此时的高压情境很有可能成为加强这种亲密关系的机会。

罗纳德·波德尔博士来自洛杉矶，他是一名成功的精神病科医生，他非常自信。他这样说道："我当年参加高尔夫球赛时，我父亲经常去看；当我努力学习准备考试时，他也经常陪着我。他总是说，'不管你考第一还是倒数第一，你都是我的儿子'。"作为一个家长，这是你应该有的态度。

激励陷阱

你的老板一定说过这样的话："谁想出好的创意，谁就会得到10%的奖金。"这种是正向激励。有些激励是逆向的，比如，"如果你这学期考不好，我就不带你去迪士尼乐园玩"。

表面来看，用“胡萝卜加大棒”的方式激励他人似乎很合理，事实上，这也是一个压力陷阱，会妨碍他人（或团队）正常表现。普林斯顿大学的心理学家萨姆·格鲁兹堡做的实验表明，“胡萝卜加大棒”式的刺激是一个陷阱，它不仅会增加压力，还会降低一个人的行为表现。

格鲁兹堡带着一组实验对象进入了一个房间，房间内，靠墙放着一张桌子，桌子上有一包火柴、一盒图钉和一根蜡烛。他告诉实验参与者：“你们的任务是想办法把蜡烛钉在墙上，但要保证蜡烛燃烧时，蜡油不会滴到桌子上。我会给你们计时，根据结果，我会算出一个平均数，以此建立基准参数。”

另一组实验对象被带进了有同样物品的房间——桌子、火柴、图钉和蜡烛，并且对他们的要求也是一样的。但格鲁兹堡增加了一点，他告诉参与者：“我会给你们计时，根据所用时间我会给予奖励，排名在前25%的人将会得到××美元的奖励，用时最少的人奖金会加倍。”

结果，被告知会得到金钱奖励的参与者完成任务的平均时间比另一组参与者整整多用了3分半钟。为什么会这样呢？因为给予奖励的承诺提高了情境的压力（涉及的利益关系更多）。激励转移了这组人的注意力，他们更多地关注了输赢的结果，从而忽视了任务本身。他们原本用于寻求问题答案的认知能力和注意力被用在了思考是否能够得到奖金上了。其结果就是，他们无法全神贯注地解决问题，也无法做出最佳表现。

《心理科学杂志》上刊登的一项研究也证明了这一点。该项研究是由英国研究人员完成的，他们利用功能性磁共振成像技术对正在玩电脑游戏的人的大脑进行了扫描，这些人被告知如果打赢了游戏的话，他们就会得到相应的奖金。共有19个人参与了这项研究，在这些人中，必然会出现一个“高回报受害者”或者一个“低回报受害

者”。当他们努力想要获得高回报时，他们就会打得十分差劲。正如前面的研究所说的，大脑扫描结果显示，和动机奖励反应相关的中脑区的中间部分的活动被加强了——获得奖励的强烈渴望导致大脑反应和活动过度活跃，干扰了大脑的决策力、记忆力和注意力。这些研究都表明激励或者奖励会让人们表现不佳。

对于“经济激励会让人表现不佳”的论点，注意力分散和过度反应理论给出了合理的解释。这种解释有助于找到压力解决方法，但是这些理论并没有表明为什么经济激励或其他激励，会有这么大的力量，以致提升压力，让我们落入压力陷阱。更重要的是，它们没有解释为什么人们每天都能感受到压力，并且还要采用不利的方法行事。

实际上，大量研究已经证明，渴望赢得奖励（如一个季度或者一周的奖金）会让人们的压力增加，进而导致作弊、欺骗和不和睦的同事关系——这恰是所有公司都避之唯恐不及的三个不良后果，但是绝大多数公司还是建立了这样的激励制度。提供资金奖励是各个公司鼓励采取行动的基本方法之一，但在金融机构里，这往往是造成违法内部交易的罪魁祸首。想象一下，奖金和加薪激励犹如一根悬挂在你眼前的摇摇晃晃的“胡萝卜”，面对它，你会有什么感受和反应呢？

为什么激励措施反而会让我们得不到想要的结果呢？要想得到答案，我们首先要明白，激励是一个能够引诱或者激发一个人采取行动的事物或者想法。因为史前人类的行动是为了生存，那么他们的第一个激励一定是食物和水——根据进化逻辑，物质激励不仅刺激了史前人类，而且为了生存，他们必须得到这种激励，因为那些经常得到食物和水的人能够在进化方面占据优势。

同样，对史前人类来讲，失去或者没有得到第一个激励将会威胁他们的生存。他们需要这个激励，因为承担不起失去的后果——现代很多人就是这样看待奖金的。

因为所有的史前人类，不考虑地域差异，都需要获得这个激励才能生存，对进化来讲这是有意义的，“需要—失去这个激励与生存”之间的精神联系被固定了下来。神经科学研究表明这种固定联系随时会因为一个激励而出现，尤其在压力时刻更容易出现。

这就是激励陷阱最原始的诱饵。你内在的对激励的（和厌恶损失的）需求让你退回到了一个最原始的压力反应状态，导致你认为自己真的需要并且一定要得到这个激励；没有它，你会觉得自己注定是个悲剧。诱发陷阱，并带给你巨大压力的触发器就是“需要”的概念。

换句话说，你的潜意识（你现在还没有注意到的想法、内在关联、记忆、情感等）对你现在的“情绪景观”产生了重要影响。原始的想法和情感出现在你的潜意识中，不管它们和你现在的生活有多么不合时宜，但依然会出现在你生活的方方面面。如果一个管理人员认为自己需要一个激励才能生存，那么为了得到它，他会做任何事情。由此看来，这也就不足为奇了。正如学生们认为自己需要一个“A”才能活下去时，很多人就会选择作弊。

我们希望你能够利用这些内容与自己做个对照，看看自己对那些想要获得的激励是什么看法，然后回答下面这个问题：

你能够判断出来哪些是你“需要”的，哪些是你“想要”的吗？

大量的心理学研究都已证实，那些相信“我需要，或者必须拥有这个”的人可能会得到内在的激励，但同时他们也把自己的世界变成了一个“压力锅”。坚信自己需要激励的人会夸大激励的重要性，这会让他更加努力，但为了获得激励，他面临的压力也更大了，有时甚至会不惜一切代价。而且，当想到无法获得这个激励时，他会非常焦虑，因为最原始的内在关联被唤醒了，如果得不到，他的生存就会受到威胁。

要想让自己摆脱激励陷阱，首先，我们就要认真思考自己需要的和想要的东西，这二者是有区别的。我们曾经邀请数百名研讨会的参与者来完成这个任务，发现人们（如我们所预期的）普遍认为需要的事物才是生存的基本要素。所有人都需要食物、住所、衣服、金钱（或某种形式的社会交换货币）以及爱，如果无法满足这些基本需要，我们就无法生存。

想要被认为是一种夸大的需要。正如一位女士所说的，“所有人都需要衣服，那是一种需要；要一件香奈儿或者古驰品牌的裙子，那就是想要。”我们经常把我们想要的东西说成是需要的，这通常会加大我们的压力。潜意识中的原始关联被激活，让我们觉得一旦失去这个激励，我们就会产生焦虑和恐惧的情绪。因为我们如果感觉自己需要它，就会为赢得它面临更大的压力。

其次，切断需要和想要之间的原始联系，承认你需要的东西和想要的东西是不同的，不要把想要的说成需要的。比如，“我想要一辆好车”和“我需要一辆好车”不仅传递的信息不同，所带来的压力也不一样。很多人实际上想要一辆好车，但他们非得说成需要一辆好车，感觉自己是被逼迫着买的，即使他们根本支付不起。当你认识到自己想要一辆好车，也知道任何实惠耐用的车都可以满足你的需要时，你所体验到的经济压力就会小很多，同时可以满足自己的需要。中国有句话说得好：“判断一个人有多少财富，可以看他买不起什么。”

在做培训或者和他人一起工作时，不要忽略下面的内容，它们非常重要：我们的语言具有很强的暗示作用，正是它们创造了无数的压力。当弗雷的大女儿申请大学时，他了解到最简单的词语的残酷性，例如“需要”而不是“想要”让她的女儿感受到了压力，她觉得自己必须努力学习，必须在SAT考试中达到某个分数，必须在固定划桨式练力机上得到一个好成绩——她是一个非常有竞争力的划手。实际上，

孩子们对语言的理解比我们所意识到的要多得多。你一定要注意语言的运用，不管是对你自己、你的孩子，还是你的员工。没有人想要人为地增加他人的压力，尤其是当他们已经承受了很多来自自己内心深处的压力的时候。

竞争陷阱

我们生活在一个充满竞争的世界中，这是一个不争的事实。人们对压力情境下竞争对表现行为的影响，已经进行了很多详细的研究，涉及所有竞技场上的各种运动。一些研究人员发现，竞争能够加强学生们的学习动机，提高他们的分数。竞争也是适应环境或者取得进步的强大源泉，激励人们向其他公司或者个人发起挑战。还有一些研究发现，竞争暴露了我们最恶劣的、天性上反社会的一面，最终带来的是作弊、糟糕的成绩和各种痛苦的情绪。

竞争的好坏并不是我们要讨论的话题，我们的目的是弄清楚竞争是如何成为陷阱、加剧压力、破坏行为的，尤其是竞争如何对他人产生影响。

首先，区分如下两种方法，或者称之为思维模式是非常重要的，即所谓的排名思维和卓越思维。这两种思维模式是绝大多数人一提到比赛就会用的到的。

排名思维最显著的特点是不惜一切代价想要获胜，因为一个人没有安全感，需要迫切证明自己。具有这种竞争心态的人事事想要争先，即使他们的经验不足。他们之所以这样，是因为想通过竞争证明自己“比其他人强”。就算竞争已经结束很长时间了，他依然会把自己和他人进行比较。

当人们思考早期竞争的性质时，很容易会明白进化在史前人类排名思维上的作用，在人们进行群体狩猎之前的很长一段时间内，狩猎是一项个人行动，但后来出现了如下情况：两个人同时盯上了一个猎物，并都想捕获它，因为他们俩都需要它才能维持生存。如何决定猎物归谁所有呢？于是两个人就会竞争，赢的人得到猎物，获得生存的机会，继续活着，而输的人可能就会和这个世界说“再见”了。这种“赢者通吃”的结果在几千年后的竞技活动中，依然流传甚广。

为了在竞争中获胜，这两个原始“运动员”必须做什么呢？显然，不是比谁扔石头远，也不是比谁爬树快，他们极有可能通过身体对抗解决问题——两个人进行战斗，至死方休，赢的人获得一切。因此，竞争本能也被称为生存本能——你要想生存下去，就必须打败你的竞争者。这也解释了竞争和侵略之间的联系，因为早期的竞争事件都是通过暴力解决的。当代的研究告诉我们：在大自然的进化过程中，具有竞争本性的人通常极具侵略性。史前人类通过打败对手获得奖励，更重要的是，胜利者能够获得繁衍的机会。因为在史前人类的竞争中，胜利者获得一切，这显然是一个最高级别的进化优势。你的排名决定了你是否有吃的，或者什么时候吃东西；这也决定了当你是男性的时候，你可以选择谁当你的伴侣，以及你什么时候可以选择。排名在前是所有人的目标。

很久以后，很多人把日常生活的挑战看作一个又一个的竞争。在竞争中，他们必须赢得第一，打败对手。只有这样，我们才能有成功的感觉。隐藏在他们潜意识中的是人类的原始思想，我们如果失败或者排在第二位，就等同于死亡。

随着人类的进化，人们的社会性逐渐增强。显然，现在获得成功不一定非要打败他人；相反，人类已经进化到了需要展现最佳的自己，与他人合作，为团队做贡献的时代。年轻的勇士没有必要强迫自

己投掷的长矛一定要比队友远，他只需要做到最好，就会获得成功，而且这样做可以帮助自己进步。今天，这种情况被称为卓越思维。

和排名思维相比，卓越思维的特点是，一个人较少关注排名和竞争，而是更多地注重自身的进步和发展，充分发挥自身实力。具有这种心态的人视竞争精神为一种进步机会，他们并非用竞争证明自己一定比其他人优秀，而是认为竞争是挑战自我的一种方法。他们欢迎甚至尊重竞争，把竞争看作一种发展或者提高自身专业技能和能力的方法。

约翰·蔡尔德是一名沙滩排球选手。弗雷曾和他共事过三届奥运会。约翰是一个典型的具有卓越思维的人，他发自内心地想成为一名最优秀的沙滩排球选手。他丝毫不在乎别人怎么看他，也不在意自己的排名情况。在这种思维的影响下，当他和他的队友马克·黑泽在排名不好，或者他们原本认为有机会晋级而最后失之交臂时，他很少出现困惑、沮丧的情绪。这当然不是因为他缺少竞争的动机，只是由于他的动机与众不同罢了。和其他所有人一样，他想赢得比赛，但他更多的是出于内心驱动，他很少因看台上或者球场上正在发生的事情而分心，因此，在诸如奥运会或者锦标赛这样压力很大的赛场上，他也会表现出应有的水平。在1996年的亚特兰大奥运会上，他和马克在卓越思维的指导下正常发挥，打赢了第七号种子选手，最后赢得了铜牌。

在谈到我们可以为他人设置陷阱时，我们是否经常听到教练或者销售经理在竞争中鼓励大家永争第一（排名思维）呢？他们把团队的重心放在了击败对方，而不是表现最佳的自己。经理们认为，这种技巧能够激发销售人员更多的活力和能量，教练们也是这样认为的——这种方式短期内可能会激发人们更多的活力和能量，但它并不是一种可持续的力量。事实上，在鼓励良好行为和积极表现的时候，卓越思维的力量更强大。

有趣的是，排名机制即使不会损害员工的努力，也没有任何价值，但一些参与研究的公司仍一直在使用它。这种排名机制强迫经理在贝尔曲线中对员工进行评价，然后解雇排名垫底的员工。这种机制不起作用，是因为它建立的是一个零和环境（如原始社会那样）：如果你表现好，那么我就可能会被解雇；所以我要打败你，而不是帮助你。显然，这种思维和合作、团队凝聚力以及更好的团队成果无关。微软公司（我们的客户之一）和其他很多公司也看到了这种机制的危害，现在都已取消了排名机制。

习惯了排名思维的一个后果是，它会使我们的身体发生更大的生理反应，因为它让你一直处于紧张不安中，你不得不随时做好“战斗”的准备，时刻准备打败对手。高度反应状态会让我们一心想赢，这在体育比赛中是有帮助的。但如果在压力情境中，或者一整天人们的生理反应都处于高度活跃状态，它就会变得难以控制，对我们产生不利影响。因为此时我们的思维变得僵化，失去了判断能力，不能深入思考。在竞争环境中，我们只想着战胜别人，从而看不到更有价值的目标，也无法展现最佳自我。

更深一步看，相对收益也是一种思维模式。在这种模式中，我们把注意力更多地放在了结果的一个方面，以至忽视了其他的重要因素。秉持这种观点，会让我们做出错误的决定，令我们犯下必定后悔的错误。在一场谈判中，当事情开始针对个人时，你可以说谈判的重心转移到了相对收益上。例如，在一段婚姻关系中，相对收益出现在夫妻之间的关系开始互相蔑视、互不理睬或者互相攻击时。在一场拍卖中，如果有这种心态，那么仅仅为了打败对手，你就会对一个拍品出高价，甚至会远远超过那个拍品的价值。也许，能够说明相对收益的最好的例子是代价巨大、欠思考的、不必要的诉讼。当一个人一门心思地要打败对手时，他所做的事情很可能会适得其反。

有趣的是，排名思维和逐渐被关注的相对收益思维，都会让人们在做决定时更多地关注获胜，即使是在没有任何战略优势，只会带来个人损失的情境中也是一样的。在一项研究中，研究人员发现，相对于个人利益，实验参与者更乐于追求相对利益，因为他们不喜欢得到的比他人少。美国作家戈尔·维达尔对“渴望胜利的心态”的本质所做的定义非常经典：“仅仅成功还不够，其他人必须失败。”

排名思维强调的是不惜一切代价赢得胜利的行为。它所带来的另一个负面影响是：诱惑人们无视道德良心，为了实现自己的目标不择手段地进行欺骗，如商业欺诈，考试作弊，在体育比赛中服用兴奋剂。

按照下面的步骤行事，将有助于你不会成为竞争的牺牲品。第一，把竞争看作进步的一种方法，而不是向别人证明自己的方法。竞争可以带你走向卓越，让你所有的努力得到回报。同样地，教练、经理或其他可以对他人施加影响的人，不要仅为了得到一个好的结果，就让你的队员、员工或者任何受你影响的人总是表现最佳，因为总会有人更加优秀、更加富有、更加可爱、更加帅气、更加聪明，这些都不是你所能控制的。过度关注结果，不停地和他人做比较，总想着自己必须超过其他人，这样做只会让你更加沮丧，表现得更差。

第二，练习放松。和竞争意识弱的人相比，具有强烈竞争意识的人的某些生理反应很容易被激起，这些反应经常会让你敌视对手，为了赢，你会做任何事情，即使违背道德也无所谓。通过身体放松练习，竞争意识带来的各种反应对你的影响和阻碍就会减少，如大脑僵化，过度关注相关利益等。

第三，记住，竞争是人的本性。这并不是一件坏事。实际上，只要方法正确，竞争就是一个非常强大的动力源泉，能够帮助我们和我们试图影响的人取得前所未有的成功。但是要想获得这种好处，你要做的是和自己竞争——让自己或者你的产品变得越来越好。

你如果是一个家长，应该认真思考一下华盛顿大学运动心理学家的研究。这个研究是关于一群年轻运动员如何转变成就目标的。在一个赛季中，一位教练创造了一个优势动机环境（卓越机制），而不是自我定向的动机环境（排名机制），以帮助这群年轻的运动员以健康的方式实现成就目标的改变。换句话说，如果父母或者教练强调团队合作及展现最佳自我时，孩子或运动员就会相信自己能够完成更多具有挑战性的目标。但是，如果在一个自我定向的环境中，结果会完全相反——很多专业教练都惯用排名机制，鼓励团队不惜一切代价地赢得胜利，或者激励队员一定要比其他人优秀。

第四，通过与他人合作，平衡竞争意识，即使是在个人项目的比赛中也可以采用这种方法。在研究中，很多受试者表示，当与别人合作，感觉自己是一个成功团队的一分子时，他们会特别快乐。此时，他们感受到的压力也比较小，因为他们不必独自承担压力。我们在与他人的合作中体会到的快乐越多，竞争意识对我们表现最佳自己的阻碍也就越小。

飞跃陷阱

飞跃这些陷阱，避免自己踏入陷阱，也防止自己为他人设置陷阱的最好方法是识破它们。我们的研究结果、临床和培训经验都表明，很多管理者和父母并不知道这些陷阱，也不知道这些陷阱是如何破坏他们的目标的——那些让自己或者他人变得更有效率的目标。

你要记住，只要掌握了正确的方法，每一个陷阱都是能够被管理的。对支持陷阱，你一定要清楚你的孩子（或者团队成员）最想要的是什么——被接受，不被抛弃。明白了这点，你们之间的交流、你给予他们的支持和提出的批评都会变得不同。这并不意味着你不能做出

明确、严厉的批评，而是让你在批评或者提供支持时找到最好的方法，因为你明白什么才是对这些人最重要的。

如果你是一个家长，请记住，让你感到骄傲并不是你的孩子的职责。不要让孩子的表现决定你对他的态度，一定要让你的孩子知道，你对他的看法不是这一次的结果或表现所能决定的。

在谈到激励时，强调激励的目标是工作质量，而不是工作成绩。这样做会让人们注重展现最佳自我、追求卓越，而这通常有助于实现目标。大量研究表明，和金钱奖励相比，做有意义的工作更容易激发团队努力奋进。当你考虑到这一点时，你的心态就会发生转变，行动起来也就很容易了。

在说明如何防止自己落入压力陷阱之前，你需要弄清楚激励、社会支持以及竞争会让我们偏离正轨的原因。

要想弄明白这一点，你需要分辨出导致这些压力陷阱的原因。这些陷阱都会激发原始压力体验，从而引发原生的两极性：一端（左边）是内在的厌恶，另一端（右边）是内在的渴望。

我们天生就懂得寻求激励，躲避风险和损失；我们天生就厌恶灭亡和遗弃，乐于亲近安全、赞同和进步的状态。避免威胁是人类的天性，为了保证我们远离厌恶的事情，我们就会有压力；人类会自然而然地寻求安全、赞同和进步，在寻求这些渴望的事物的时候，我们同样会感受到压力。我们越想要得到渴望的事情，就越要避开厌恶的东西，因此就会有更多的原始压力和情感冒出来，在日常生活中，我们感觉到“必须”要做的事情也就越多。压力的两极性让我们落入了压力陷阱，带给我们持久的压力感。

根据自己的陷阱反应进行内省，问问自己哪一边（左边还是右边）更容易让你感受到压力：

- 害怕获得奖励，还是需要得到奖励？

- 害怕被他人拒绝，还是需要被他人肯定？

- 不想失败，还是必须赢？

认真思考一下自己的回答，这将有助于你深入理解这些陷阱在哪些方面对你伤害最大，以及哪一端是你最需要远离的。如果处于居中的位置，那么你会感觉到压力，但这种压力是非常合适的。

要想让自己不偏不倚，你就一定要认识并承认以下这一点：感觉安全或者不安全既不取决于你是否得到激励，也不取决于多少人喜欢你，或者你胜利了多少次——你们当中很多人以及我们的客户，多年来一直被这种想法所驱使，他们即使成功了，也可能会感到压力重重，想要得到更多。

相反，逃离压力陷阱，让自己的价值、兴趣和目标成为激励自己前进的动力；重视自己，把精力放在自己能够控制的事情上，比如自己的努力上，那么你的生活就不会有那么大的压力，因压力产生的焦虑情绪也会减少。

那些无法逃离压力陷阱的人，将继续受到压力的困扰，感到烦躁不安，即使严寒也无法让他们平静下来。

第7章　不要忽视第三变量

2011年，在日本东京举办的世界体操锦标赛上，乔丁·韦伯获得了冠军。这一年她仅有16岁，这是她第一次夺冠，比赛时她感觉到了巨大的压力。但是，她并没有让压力破坏她的表现；她赢得了女子全能冠军，获得了世界最佳体操运动员的荣誉。2012年的伦敦奥运会，乔丁做好了准备。奥运会是体操运动的最高赛事——所有付出都是为了这一刻。乔丁和团队里的其他体操运动员一起登上了《体育周刊》杂志的封面，她的目光聚焦之处是“一大把”金牌。作为曾经的世界冠军，乔丁相信自己一定可以荣登体操运动员的“神殿”，就像玛里·卢·雷顿、克里·斯特鲁格、肖恩·约翰逊、娜斯佳·柳金和香农·米勒一样，在奥运会上夺冠，一举成名。

不幸的是，事情并没有按照她的预期发展。在女子全能赛的预选赛阶段，她表现不佳——她在做地面动作时出界，只得了第三名，排在了同队队友阿利·雷斯曼和嘉比·道格拉斯的后面。这意味着她无法晋级全能总决赛，因为每个国家只能有两名选手参加全能总决赛。她伤心欲绝。她的教练对她的表现极其震惊：“为了这一天，她每天都在努力训练。”一些报纸、电视媒体和其他一些人看到她的表现后，称她出现了阻塞现象——“上届世界冠军甚至在预选赛中就失败了。”

但乔丁真的是遭遇了阻塞现象吗？或者，这仅仅是因为巨大压力而导致表现下降的一个案例吗？

心理学家亚伯拉罕·马斯洛曾说过这样一句著名的话：“如果你只有一把锤子，那么在你的眼里，所有的东西都是钉子。”在谈到压

力和行为表现时，我们千万不要把每一个未达标准的表现都看作阻塞现象，情况并非总是如此。在压力情况下，个人表现低于自己的实际水平，其中的原因多种多样，对此我们要有清醒的认识。很多次，我们对阻塞现象给出的原因几乎都是解释性的——我们用现有的情境信息解释结果，但“近似解释”（尤其是在科学领域）会让我们误入歧途。这就是“第三变量”起作用的地方。

当心理学家在做实验性的研究时，他通常是在测试两个变量之间的因果关系。例如，一个研究员可能想要确定从低压到高压情境的变化是否会影响一个人的行为表现，如考试分数。为了进行测试，研究员设计了一个实验以收集数据，通过数据表明压力提升是否会让表现变差。如果研究结果具有统计学上的意义，那么这意味着结果不可能是偶然产生的；相反，研究员得出结论，表现差的原因是由压力强度的变化导致的——还会是其他原因吗？是啊，还会有其他的原因吗？

优秀的实验研究员都知道，了解一个潜在的第三变量非常重要。第三变量是一个因素，能够改变或者影响正在研究的两个变量之间的关系。第三变量又被叫作混淆变量，如果研究人员未能控制或者消除它，那么它就会否定实验的有效性。在了解压力和行为表现二者关系的过程中，会有哪些其他因素或者第三变量起作用呢？我们怎样才能够发现它呢？

在2012年的奥运会上，没有人知道当时乔丁正在遭受应力性骨折的折磨——这是体操运动员经常会得的一种伤病，她的负重骨上出现了细小裂缝，很难被诊治。乔丁的伤痛不仅阻碍了正常比赛，而且干扰了她进军伦敦奥运会的道路。在这件事被披露出来后，人们理解了乔丁，显然是伤病让她无法正常发挥，但仍有很多人把她的失败简单地归因为阻塞现象。从这个事例中不难看出，人们很容易就把一个人在高压下的低水平发挥误认为是阻塞现象，可是事实是她受伤了——这个第三变量在发挥作用。有些时候，事实远不是我们看到的那么简

单——对某个行为的近似解释不一定正确，也可能不完整。一个人低于自我能力的表现并不一定就是说这个人出现了阻塞现象。

然而，我们在反思表现不佳的原因时很容易忽略第三变量。很多关于心理运动技能的研究，如高尔夫球中的推杆、篮球中的投篮、手枪射击项目中的射击，都是在实验室中或者模拟器（如电子游戏）上进行的，这些都不是测试压力的适当环境。能够证明射击手、赛车手、足球运动员等表现差别的最好证据不是源于实验室，而是在真实的比赛中。篮球球迷们可能还记得，当媒体批评阿伦·艾弗森在训练中懈怠时，他在网络上对媒体回击道："训练！我们在讨论训练！训练！我们在讨论训练！不是比赛，是训练！"他这样说是在暗示，他在比赛中是完全不同的。大多数运动员都是这样的，同样地，专业辩手和政客在演练时说的话，当有摄像机对着他们时，他们也是不会重复的。

很多在比赛中会出现的第三变量在实验室中都不会存在，如突发事件，打高尔夫球时削起一块草皮，糟糕的天气，对对手的情感等。但是，面对着加利福尼亚州的圆石滩高尔夫球场的18个球洞和看着大学实验里的球洞区，对你来讲，那完全不是一回事。这并不是说要否定实验结果，而是说实验带来的结果存在一些问题。我们要记住，实验室中的球洞区并不等同于高尔夫球场。

另外，实验室中对表现失常的研究通常都被限定在某个特定的时刻，如推杆或者投篮时，但在真实的世界中，完成同样的任务，表现会完全不同。没有哪一个大型的高尔夫球比赛会是推杆比赛；在NBA球场上，球员们也不会只罚球。高尔夫球选手表现一直糟糕，并不一定是因为他注意力分散或者其他因素导致了表现失常。他打了一场臭球可能是因为选错了高尔夫俱乐部，而不是由于球手挥杆技能的问题。推杆失误的原因可能是球手握杆不对或者错听了球童的意见，而不是他想得太多，从而导致发挥失常。

一个女同学在数学考试上表现失常，但你不要想当然地认为她成绩不好是因为“她就是那种不擅长数学的女生”。哈佛大学的前任校长拉里·萨默斯在2005年经济大会上发表演讲时，解释了女性很难达到科学研究顶峰的原因。很可能这个女生在考数学前，听见了父母在讨论离婚，正是这个话题干扰了她，让她没法在考试中好好答题，而不是因为“她是不擅长数学的女生”这种愚蠢的教条思想，这与她没考好不相关。

别贴“标签”

第三变量缺失带来的负面影响是，我们往往会毫无根据地给他人贴上“阻塞现象”的错误标签，这个标签可能会给他们带来非常严重的长期影响。唐尼·穆尔是加利福尼亚州天使棒球队的棒球投手，在1986年美国职棒大联盟总冠军赛上，在第五局的时候让波士顿红袜队的戴夫·亨德森击了一个全垒打，在最后关头把冠军拱手相让。于是，穆尔不可避免地被贴上了阻塞现象的标签，并且在1989年7月20日，他结束了自己的生命。“我认为他有些精神错乱。在亨德森击出全垒打后，他无法面对自己，而且他不停地自责。”穆尔的经纪人迈克·平特说道。

然而不为人知的是，穆尔的骨髓附近长了一个骨刺，在1986年整个赛季中，他都忍着剧痛在比赛。这是一种英勇的表现。他使用了阻滞剂、可的松等各种药剂来抑制疼痛，但都没有效果。美国职棒大联盟运动有一个准则：你绝不要因为伤痛去谴责一个表现不佳的球员，但是当时没有人知道唐尼·穆尔身体上的伤痛（第三变量），等人们知道的时候，一切都晚了。

在一个组织中，常常有人因为压力下一次明显的表现不佳而得到了一个绰号，悲哀的是，很少有人再等等看，在他们给这个人贴上标

签的时候，是否有我们不知道的原因。这种消极的绰号很可能对一个有前途的员工产生重大影响，比如让他的名声受辱，让他无法应对挑战性的工作，或者无法得到晋升，从而影响他对工作的投入，以及影响他愿意付出的努力——是否会给予额外的努力。它甚至还会让人陷入绝望的深渊。

对于管理者和领导者来讲，面对压力时，保持头脑冷静和高效做事非常重要，这让他们能够透过近似解释了解他们员工行为背后的真相。他们会更加清醒地认识到可能有第三变量在影响自己下属的行为。也许，他们表现不佳是因为在团队中和其他人相处不好或者他们家里有事，引起了他们的沮丧情绪；抑或其他某些和工作完成没有直接关系的事情导致了他们表现不佳。当一个管理者或者领导者能够明智地管理好自己的情绪时，他就拥有了协调能力和更多的同情心，也能够更清楚他手下的员工发生了什么事，从而也就不会冲动地根据他们一次不佳的表现来进行评判。

忽视第三变量，错误地给他人贴上无法有效管理压力的标签所带来的另一个问题是，这会造成更多使用错误方法解决问题的情况。由于大多数对阻塞现象的研究使用了近似解释，利用当前环境信息来解释结果，大多数人在观察压力情境时也是这样做的，其结果就是专家们往往会提供一个大致的干预方法，但它可能根本不起作用。

比如，一个五年级的学生患了感冒，但可能是被同学传染的。这就是一个近似解释的情形——把感冒的原因归为孩子的生活环境。针对孩子的症状，他可能会吃一些药，从而治愈感冒。但如果一个孩子不断地感冒，这就完全是另外一回事了，这时家长要想孩子得到准确的治疗，就需要给孩子做详细的检查，找出病因。通过检查，家长可能会发现孩子的免疫系统存在缺陷，而这种缺陷在孩子两岁时就已经存在了，只是一直没有被查出来。病因不同，治疗方法当然就不同。

在需要更多信息才能解决问题的时候，坚持一个近似解释对这个孩子来说是非常危险的。

在本书的第二部分中，我们提供的22个压力解决方法都是近似解释。它们可以治疗阻塞现象的症状，但不会消除根源。这就像吃感冒药可以治流鼻涕一样，但如果你得了鼻窦炎，感冒药就不会有效了，除非医生还给你开了抗生素类药品。

对于大多数人来讲，能够治疗表现失常的症状就足够了。这些方法可以帮助我们度过高压时刻。例如，在金融顾问给顾客做演示，律师做总结陈词，学生参加考试，速滑选手参加奥运会选拔赛时，它们都可以提供帮助。而且，当一个房地产经纪介绍房子时，在军队军官和检察官的工作中，它们也可以提供帮助。对大多数人来讲，压力管理仅仅是为了正常地发挥自己的水平。偶尔，他们也会犯错误。我们所有人都有错失机会的时候。可是，如果有足够多的训练，掌握不要分心以及不要焦虑的策略，我们就会有更多的机会表现得更加接近我们的最佳水平。对很多人来说，压力解决方法就是最完美的药方。但是，心理学家、教练、精英运动员顾问以及公司高层管理人员等，代表的完全是另外一个群体。这个群体的规模比你想象得更大，他们面临的是一场从不间断的，意义重大又十分艰难的战争。这些人通常会做充足的准备和演练，并拥有过硬的专业技能，面对的也都是一些让人看起来难以克服的障碍。

过度焦虑的危害

萨拉是一名31岁的律师，毕业于美国一所著名的法学院，她是韦辛格博士的一个病人。她说：“我很擅长我的专业，但从大学二年级开始，每当我不得不在其他人面前演讲时，我就会出很多汗，这让我非常尴尬。”她是情况恶化的一个典型例子。“更糟糕的是，当我见

一个新客户或者向我的老板汇报工作的时候，我真的非常焦虑——我不是在会面的前30分钟开始焦虑，而是在前一天就开始焦虑。我没有分心，也知道该做什么……我经常因工作表现受表扬，所以我应该充满信心。我第一次见法官的场景简直是一场噩梦。那个法官非常和蔼可亲，而且仅仅是在一场听证会上——没有审判，没有陪审团，但我依然心跳加速。我不关心结果，我甚至都想不起它了，我只是感觉不舒服，好像有什么恐怖的事情即将发生。我想从法庭跑出去。当被要求陈述某些事实时，我脑海里一清二楚，但我没有办法按照演练时那样表达出来，即使看着笔记也不行。我说得非常快，而且听起来有一些不连贯。法官请我说慢一些，我想慢下来，但我做不到。我只想跑出去。几周之后，我们公司聚会，有好几百人参加。我不想参加，并且一想到聚会我就浑身冒汗。”

有很多人和萨拉一样，他们对压力的恐惧妨碍了他们取得进步，因为他们不想站在聚光灯下，他们害怕自己表现失常。正如他们的性格，在面对压力时，这样的人通常会说，“我希望我不要搞砸了”，或者“我希望能够顺利完成”。

史前人类是靠采摘、打猎为生的，对他们来讲，一个非常现实的问题是，他们的食物大都很难得到。他们生活在一个特别艰难的环境中，在狩猎的同时也在被猎物捕食。人类和动物可以利用各种各样的方法进化，适应挑战。一些物种的防御功能增强，如爪子、锋利的牙齿、利剑一样的喙。人类成群结队地打猎，形成了更为复杂的语言和工具，然后组成一个团队，分工合作捕获猎物。在历史的长河中，我们拥有的社会技能和更加发达的大脑逐渐让我们成为地球的主宰。我们最终成功地逃脱了被捕食的命运。

人类天生具有的情感信号表明，我们非常容易受到伤害。这个信号就是焦虑和恐惧情绪。焦虑情感警告我们要时刻保持警惕，密切注

意来自周围环境的威胁。不可避免地，史前人类会面对面地和剑齿虎交锋。

不确定性会增加焦虑感。美国海豹突击队和海军陆战队的经验会告诉你，生死关头犹豫不决，会代价惨重。“面对敌人，犹豫就意味着死亡。”这是巴顿将军告诫他部下的话。史前人类在被攻击前必须对潜在的威胁迅速做出反应，只有这样他们才能让自己逃离危险。哈佛大学生理学系的系主任沃尔特·坎农教授在他1932年出版的著作《身体的智慧》（*The Wisdom of the Body*）中把恐慌反应称作“逃避—战斗”反应。

这个反应源于大脑杏仁核，它会引起下丘脑一系列的神经反应。紧随原始反应之后，脑下垂体被激活，分泌促肾上腺皮质激素。几乎在同一时刻，肾上腺被激活，分泌神经传递素——肾上腺素。这些化学物质的释放导致皮质醇的分泌，这种激素会提高血糖和血压，抑制免疫系统功能。

一些人“逃跑—战斗”反应天生就比其他人强烈。数万年前，强烈的“逃跑—战斗”反应是一个优势。那些恐慌反应比较慢的原始人很少有机会留下后代。这也就解释了为什么极度的焦虑和恐慌（紊乱）通常会出现在一个家族中。事实上，任何人在接受焦虑或者抑郁症的治疗时都会被问及是否有家族病史。

一察觉到危险，我们的身体立刻就会产生恐慌反应，表现为心跳加速和注意力高度集中。心跳加速有助于我们立刻采取迅速的反应，集中注意力是为了对危险保持高度警惕，果断做出决定；同时所有无须处于紧急状态的身体机能被关闭，如消化食物，目的是让我们的身体全身心地投入到战斗中去，以躲避危险。

里德利·斯科特执导的奥斯卡金像奖获奖影片《异形》中有一个场景，一个女宇航员在和一个异形面对面地撞在一起时，虽然她的队

友一直冲她大喊，让她逃走，但她一动不动。她彻底呆住了，巨大的恐惧压垮了她。这种情况在真实世界中也经常出现。海豹突击队中比较流行的一句话是“动起来才能活命”，这是在提醒他们自己，在遇到攻击时，千万不要被吓呆了。一个感到恐慌的运动员很难表现出色。同样地，一想到考试就慌张的学生也不会考出好成绩。

对于我们的祖先来讲，这种高度发达的恐慌机制是一种优势，是自然选择的结果，因为威胁真实存在。今天，不管在任何情境中，比如演讲、篮球比赛、数学考试，过度焦虑或反应过度虽然不会带来毁灭性的后果，但是起码是有害的。

压力下的行为表现

美国国家心理卫生研究所的报告显示，在18岁以上的美国人中，有18%的人（大约4000多万人）拥有不同程度的焦虑症状或者恐慌症状。也就是说，在压力情境中，这些人由于天生的性格原因会比其他人更容易感到焦虑。虽然所有人都会对压力产生反应，但有些人的某些特定反应会更加强烈，因此他们更有可能在压力情境下表现不佳。具体如下：

对威胁的扭曲认知。对这些容易感到焦虑和恐慌的人来讲，即使在真实威胁不存在的情况下，他们感受到威胁也是经常的事。比如，在进行罗夏墨迹测验时，和其他人相比，被确诊患有精神紊乱的人通常认为这个测验具有很大的威胁性和敌意。通常，在他们的眼中，整个世界都充满了威胁和敌意。

剧烈的反应。焦虑和恐慌会引起我们的生理反应，如心跳、呼吸加快、肌肉紧绷等。比如，在演讲和面试前，很多人会出汗，心跳加快。当我们面对一个充满威胁的环境时，焦虑、恐慌和表现失常看起

来是完全不同的反应，可实际上，它们属于同一类，只是在强度上有所不同。有恐惧压力的人在一个潜在高压情境发生前的几天就会偶尔出现这些反应。

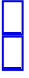
逃避行为。容易焦虑的人不期望做演讲，甚至可能会想方设法地逃避演讲。对社交感到焦虑的人，和其他人相比更愿意待在家里。社交焦虑感强的大学生很少参加学校的各种活动，焦虑容易让人产生不确定性，他们宁愿在“安全的”大学宿舍里待着。

不安全的主观体验。患有焦虑症或者恐慌症的人都有一个“外在心理控制源”，他们认为自己的行为是由外部因素驱动或者影响的，他们会经常感到不安——这非常正常，如果你也认为周围环境充满了威胁或者敌意的话。没有焦虑症或者恐慌症的人通常都具有一个“内部心理控制源”——他们认为自己是生活的主人，因此他们很容易管理自己的情感。

最后要说的是，有相当一部分人在面对压力时会陷入窘境。他们容易小题大做，把一个没有什么危险的情境想象成充满了威胁，这是由他们内在的生理倾向决定的，这种看法一般会引起恐慌。这种恐慌就是一个第三变量，而它通常会被绝大多数人忽视。他们经历了一种突然的恐惧情绪，非常强烈。这导致他们不能有效地进行逻辑思考，心中充满了焦虑和恐惧。这让人联想起了史前人类在正面遭遇捕食者时所体验到的那种恐惧——一种非常原始的恐惧感。生活在当代的萨拉律师却像她的祖先一样，真实地感受到了那种恐惧感。对于萨拉和其他人来讲，这种生理倾向性让他们在承受压力时的恐惧感更为强烈。

如果面对压力，你曾出现过这样的反应，你可能需要一些专业性的帮助，正如本书所提供的内容。你可能需要接受萨拉和像她一样的其他人所做过的治疗：针对压力的药物治疗或者谈话治疗。你即使曾

有过类似的经历，也不要觉得尴尬，我们亲眼见证了这些干预治疗的效果，而且也见到很多人在接受治疗后生活发生了改变。在萨拉控制了自己的焦虑和恐慌情绪后，她发现本书所提供的方法让她受益良多。现在，在出现焦虑情绪时，包括在压力情境下，她也能够只关注当前的情况，不做过多联想，从容应对，因而她的行为表现也更接近于她的最佳状态。



第二部分

第8章　调整方向，释放压力

一次，美国联合航空公司的一架飞机在起飞后出现故障，机长切斯利·苏伦伯格驾驶飞机成功地在哈得孙河迫降。他拯救了所有的乘客，也因为自己在危机中的沉着冷静受到了嘉奖。事后，他对调查人员说道："事发时，我立刻从副驾驶手中接过驾驶权，然后发布了一系列命令。我十分清楚，在过去的42年中，在教育和培训的经验'银行'中，我逐渐积累了大量的'存款'。1月15日，我的'账户'余额充足，所以我能够提出一大笔钱。"

联合利华集团客户开发部的前副总经理吉姆·布里奇带领他的团队，在一年后依然没有完成一个目标并不高的商业计划，此时，他意识到"自己只是在保住工作"。他说："在极端压力下，我做的决定只是为了取悦我的老板。后来，我退了一步，从一个更宏观的角度看，发现只有三个人的看法是值得我在意的，即我自己、我的妻子以及上帝。于是，我决定体面地辞职。把压力看作一个挑战，而不是威胁，意义会完全不同。"之后，虽然他依然焦虑，但他变得更有勇气，遇见大事也不会选择逃避了。

娱乐和体育节目电视网的一档谈话节目的主持人迈克尔·凯采访了两次超级碗世界冠军得主、著名四分卫伊莱·曼宁，他问道："你天生就能控制压力吗？"伊莱·曼宁回答："当然不是。我曾在各种不同的情境中进行过无数次的训练……处于压力环境时，我从不考虑失败；我只想我成功过多少次。"

上面提到的每个人都有意或无意地使用了一种压力解决方法，它们能够让你调节、重新定向，然后释放压力，从而充分发挥自己的潜

力。压力解决方法能够让你免受压力的危害，起到以下作用：

•减少焦虑、紧张、恐惧和尴尬。

•避免精力分散。

•调节你的生理反应。

•引导你的行为。

•让你集中精力去做对你有帮助的事情。

本书介绍的22个解压方法都是各自独立的策略，每一个都可以独立发挥作用，而且非常有效；综合运用几个策略时，作用更大。每一个压力解决方法都来自我们多年的研究和临床诊断的发现，我们的研究和诊断对象涉及企业、教育机构、医疗机构、军队、优秀运动员等。此外，本书还介绍了在调整和应用策略上最为有效的途径。

其实每一个策略都可以被应用到各种压力情境中，一些策略在压力出现前发挥作用，另一些可以用在演讲、体育比赛或者面试中。具体哪个策略对你最有效，需要测试才能发现。

一些解压方法能够影响你对压力情境的看法，另一些方法则会通过指导你集中精力在自己的心理意象上，让你免受压力侵害；还有一些方法则可以通过管理你的生理机能给你减压。

我们希望你找到每一个策略的便捷使用方法。更重要的是，它们不需要你拥有“随机应变”的才能，只需要你使用与生俱来的一些工具，思考、反应、感觉、声音和肢体动作来展现你的能力。

你会发现，你挑选得越精细——正确地把一个或多个策略应用到恰当的情境中，解压方法对你就越有效。测试一下，看看哪些策略最

适合你。每个人都是不同的，你的队友或同事使用了一个策略，并非常有效地处理了某个压力情境，但这并不意味着这个策略也适合你。

在利用这些解压方法时，对每个人来说，最大的障碍是他们无法摆脱过去的那些反应。当过去的那些无效的压力反应形成习惯时，在高压情境中，稍不注意，它们就会自动出现。

在压力环境中，要想避免自己成为过去反应的“人质”，摆脱它们的控制，任何一个你所体验到的压力情感都值得你注意。现在是时候让这22个解压方法单独或综合地发挥作用了。

方法① 亲近压力

卡罗尔·安·斯科特是亚利桑那州牛仔竞技俱乐部的老板，他这样总结牛仔竞技运动：“当你走进比赛场，不管你骑的是马还是牛，不管你在做什么，你都会有压力。我们的比赛多数不超过10秒钟，在这10秒钟内，你要集中全部注意力。”但这种压力被牛仔竞技比赛世界冠军得主贾斯廷·麦克丹尼尔轻松地化解了：“我喜欢压力，它让比赛既有趣又刺激，所以我每次都会冒险。”

在2013年NBA的比赛中，热火队和其劲敌印第安纳步行者队迎来了第七场加时赛。印第安纳步行者队在第六场比赛中赢得了胜利，在第七场中势头依然十分强劲。但最后热火队赢得了比赛。比赛后，在接受娱乐与体育节目电视网节目《体育中心》采访时，热火队篮球球星勒布朗·詹姆斯被问到了这样一个问题，在这场决定胜负的比赛的关键时刻，他是如何处理自己的压力的。他的回答是：“我没有压力。那是一场有趣的比赛，一场伟大的比赛，我期待迎接挑战。”他当时的表现无与伦比，引起了轰动，最后热火队赢得了冠军。

勒布朗·詹姆斯的回答和贾斯廷·麦克丹尼尔的态度都源于下面这个解压方法：

视压力为挑战、机遇或者乐趣

在你眼中，压力时刻是挑战还是威胁呢？你会欣然地迎接这一时刻，还是会恐惧这一时刻呢？把压力看作威胁是表现失常的根本原因。这个解压方法可以帮助你有效地阻止原始压力反应的出现，但你必须在压力来临前经常使用它。

我们收集的数据显示，在职场中，大多数人会把压力看作威胁——不成功，便成仁。把压力看作威胁会打击你的自信心，引起恐惧，损害你的短期记忆力、注意力和判断力，还会激发你的冲动行为，损耗你的元气。我们的血管壁原本由平滑肌构成，当我们把压力情境视作威胁时，我们的身体会释放去甲肾上腺素，这种激素会收缩血管壁肌肉。同时，去甲肾上腺素也会压缩我们肺里的空气，让我们出现氧气不足的现象。由于你血液中含氧量减少，无法满足有需要的器官，这导致你容易感到疲劳。在某个需要你全力以赴的关键时刻，所有这些变化都会阻碍你的行为表现。

相反，把压力看作挑战、机遇或者乐趣的人，更有可能发挥出自己应有的水平，增加自己成功的机会。

当感受到挑战时，人体内的类固醇激素会发挥作用——这时人体内的肾上腺素分泌增多，而不是去甲肾上腺素。肾上腺素的增多意味着血管平滑肌膨胀。现在，你血液中的含氧量增加了，可以满足身体器官的需求，于是，你的身体充满了力量，头脑清醒。

如果把压力看作挑战，你就能集中注意力和能量尽全力完成任务。例如，一组八年级的学生被分配了一个任务，“挑战自己，看看你是否能够做出下面这些题”。另一组学生也被分配了同样的任务，

但实验人员对他们说“这是你们明天的作业”。结果证明，第一组被要求挑战难题的学生付出了更多的努力，答出的题目也更多，当然他们的平均分数也比第二组的高。

当我们把压力时刻看作一种乐趣时，我们体验到的是快乐和兴奋，而不是不安和焦躁。积极的情感能够转化成热情——一种强大的能够战胜恐惧和焦虑的情感。思考一下你曾遇到过的高压环境，并认真想想你有多少次能够表现得非常好。可能你也有过和勒布朗·詹姆斯、贾斯廷·麦克丹尼尔一样的体验：尽管有压力，但依然享受那一刻。

想想看，主动在全班同学面前攻克难题的学生，为了让部门情况好转承接困难任务的管理者、带头冲进着火大楼的消防员、请队友传球在比赛最后一刻投球的篮球运动员，他们都把任务视作挑战、机会或者趣事，而且勇于在同伴面前“炫耀”。他们的态度决定了他们必然是团队的核心人物，而不是像大家所误解的那样是压力让他们成长和成功，相反，是挑战带给他们成长和成功。

运用了这个解压方法的人往往会这样说：“我想知道自己有多么优秀。”2013年，迈阿密热火队蝉联了NBA总冠军，球队的球员用行动表明了他们的态度。正如他们所说的，“现在，我们将看看我们是否和去年一样优秀，还有哪些地方需要改进。”

一位在一家国际广告公司工作的创意总监这样描述她对压力的看法：“父母曾告诉我，考试是自我测试的机会。参与广告竞争的时候，我是为了展示我的作品或者因为我觉得有趣。做广告是我的兴趣所在，我并不像很多同行那样感觉充满了压力。”

在遭遇高压环境前，你一定要说服自己，让自己相信这只是一个挑战或者机遇。这种积极的心态有助于你的行为表现。要想建立“挑战思维”，请试着做下面的练习：把你的任务和责任看作日常挑战，

然后秀出你的能力。你如果是一个项目经理，就告诉你的团队，“我向你们挑战，拿出你们最优秀的作品来”。一个销售经理对他的销售团队可能会这样说：“这是一个挑战，让我们看看是否能够完成它。”或者这样说，“嘿，太好了！我们得到了一个机会，可以展示一下我们是多么的优秀！”

请关注你生活中有趣的一面。无论是工作表现好还是发现令人愉快的事情，你都要赞美一下。下次，当你感受到压力时，想想这些开心的事，这将会给你很多帮助。

最后，不管现在在执行什么任务，你一定要保持一个积极的心态。运用这个方法的同时，你也可以结合解压方法8——保持积极乐观的心态，这样会使作用更大。

方法② 机会多多

在史前时代，一个猎人看见了一群羚羊，他知道，他即使第一箭没有射中，也还有很多其他的机会可以射死猎物——他没有必要突袭，早晚他都会成功。今天，我们在谋求成功时，这个态度同样适用。参加全美橄榄球联盟大赛的四分卫球手们认为，相对于后半个赛季，他们在前半个赛季打赢比赛的压力要小一些，因为在前半个赛季，他们还有很多机会证明自己。这些例子清楚地阐明了一个非常重要的问题，即我们是如何感受压力的：当你知道自己还有不止一次的机会可以把某件事做好时，你的压力就会小一些。这个解压方法告诉我们，在任何高压情境下都要让自己相信：

这只是众多机会中的一个

在一项研究中，一个组的汽车修理工在练习了两周如何组装发动机后，被告知将有一次机会可以证明他们的组装能力。为了给他们增

加压力，研究员同时告诉他们，谁能够在规定的时间内正确组装完成一台发动机，他就会得到一个晋升机会。另一组的汽车修理工得到了相同的任务和升职承诺，但研究员告诉他们，如果他们组装错了，还有其他机会可以展示自己的能力。结果显示，只有一次机会的第一组修理工承受了更多的压力，他们犯的错也更多，组装所花的时间也更长。

实际上，人们认为会出现更多的机会具有很大的现实意义。回想一下你高中和大学的学习生活，你还记得参加过多少次考试吗？你有多少次机会可以表明自己为下周的考试做好了准备？想想那些需要很多次机会才能获得成功的人：奥普拉·温弗雷的第一份工作是在巴尔的摩做新闻主播，但她被解雇了。史蒂文·斯皮尔伯格曾被南加州大学电影艺术学院拒绝过7次。J.K.罗琳的《哈利·波特》系列小说曾经被30家出版社拒绝过，出版社告诉她这个题材根本卖不出去。奥普拉曾这样描述自己当时的感受：她“失去了唯一的一次机会”。想必其他人也会有上述同样的感受。考虑一下，我们有多少人离了婚，然后再婚。事实上，在漫长的人生中，每个人都有无数次机会。记住这一点，你的压力就会小一些。

在面试、演讲或者打销售电话前对自己说下面的话，将有助于降低你的压力：“我将有其他的面试（演讲或者销售电话）机会。”当孩子要参加一部校园戏剧的面试时，想要帮助他们减轻压力，你可以告诉他们：“尽你所能就好，如果失败了，你还有其他机会。”

在一个研讨会上，一个年轻的财务顾问打趣道：“我如何利用这个方法给我喜欢的女孩打第一个电话？打这个电话时，我感觉到了很大的压力。”另外一个年长一些的参与者声音洪亮地回答道：“你只要告诉自己，还有很多女孩等着你给她们打电话就可以了。”所有参与者哄堂大笑，但这的确是事实。

方法③ 降低压力的重要性

在下面列举的这些人中，你觉得谁的压力最小呢？

•一个因为完美击球进入美国公开赛决赛的高尔夫球选手。

•一名正准备心脏搭桥手术的心脏外科医生。

•一位正在揉面团，为最好的朋友准备生日蛋糕的糕点师。

大多数人可能会认为是糕点师，事实上，答案取决于上述哪个人练习了下面这个解压方法：

降低压力时刻的重要性

如果一个高尔夫球选手认为决赛只是“另一轮比赛”，一个外科医生认为她的工作“只是一个搭桥手术”，那么他们两位此刻都行进在追求卓越自我的路上。假如糕点师想的是“这是我做过的最有意义的一个蛋糕”，这种想法就有可能会让他烤不出理想的蛋糕。

这个解压方法来源于一个证据充分的事实，即我们把一个事情看得越重要，我们感受到的压力就越大，这就是压力的性质。压力会扭曲我们的看法，让我们在压力时刻失去理性。这种扭曲会损害我们对成功有益的认知技巧，如判断力和决策力，同时诱发冲动行为。严重的扭曲会让你退回到原始压力的情境中。一个被告知产品演讲非常重要的销售代表，在介绍产品时，犯的错误会增多；而当其他销售人员被告知只把介绍产品当作闲聊时，他们犯的错误就会少一些。如果告诉短跑运动员所用的时间非常关键，将被记录下来作为淘汰标准，而且它也是培训目标，那么他们在起跑时出错的可能性就会增多。在你面试前，你的朋友告诉你“别把它看得太重”，这会是一条非常好的建议。

你一开始可能不习惯，但降低事件的重要性可以帮你减轻压力。在某次超级碗大赛的前一天，巴尔的摩乌鸦队的乔·法尔可在夺冠前说：“我会把它看作一场寻常的比赛。”

告诉你的孩子并让他们明白，考试成绩并不是人生中最重要的事情，这样他们在学校的压力就会小一些，就能更多地享受学习的快乐，也就不会作弊了。当一个潜在客户可能要流失时，我们依然会建议你的团队“把它和其他项目放到同等重要的位置上”，不要说“这是我们曾做过的最重要的项目”，这种鼓舞士气的讲话可能会导致冲突，扼杀创造力。

关于这个解压方法，最常见、最有效的使用场景是面对观众展现自我的时候，比如在你的上司面前演讲、面试、博士学位答辩，或者接受指导者观察。社会心理学研究清楚地表明，一个人的压力会随着听众地位的提升和规模的增大而增加。想象一下，若真有一群重要的、知识渊博的人听你演讲，那么他们非常有可能让你精神紧张，无法如所期望的那样流畅发言。但如果你在演讲前能够在大脑中“降低”他们的地位——具体怎么降低就看你自己的想象力了，那么你的演讲可能会非常成功。同时，在演讲时，如果你能够阶段性地只关注几个人，这也会减少压力，并且不容易受“大批观众效应”的影响。

我们听过很多人这样反驳我们：“你明明知道这件事非常重要，却告诉自己它根本不重要，这不现实！”

我们的回答是，过度夸张一样违背了现实。压力的性质会让你夸大压力情境的重要性，妨碍自己的表现，比如你在考试或者在高尔夫球比赛中的表现。而且，过度夸张容易诱发原始压力感，一旦出现原始压力反应，你就容易表现失常，感到恐慌。

为了对抗和阻止原始压力反应，你需要低估压力的重要性或者在心里把压力情境的重要性最小化。这种最小化思维有助于防止你过度

扭曲压力情境，帮助你从更现实的角度看待压力情境。对于大多数人来讲，“夸大重要性”和“最小化重要性”之间的思想斗争会经常出现，而且如果想要培养钢铁般的意志，在二者的斗争中，最小化重要性必须获胜。

此外，你必须弄清楚在你的人生中，什么才是重要的。你需要把这些重要的事情列一个清单，这对你非常有帮助。在压力到来的那一刻，回想一下你的这份最重要事件清单，它将帮助你正确地看待当前的压力。

压力时刻是非常重要的。同时，不夸大压力的重要性也很重要。

方法④专注于自己的任务

在压力来临前或者在压力情境中，没有比下面这个方法让人使用起来更简单的了：

专注于自己的任务

这个解决方法建议你认清自己的目标是什么，也就是你的任务。它可能是痛快地打一场高尔夫球（不管分数），一次充满激情的面试，或者只是做一个优秀的员工。在压力来临前以及压力情境中，提高对任务的认知有助于快速减轻压力。

首先，提高对任务的认知能够有效地防止分心和注意力不集中，分心会破坏你的努力。

其次，专注于任务能够使自己不偏离正确的轨道，因为集中精力到任务上能够提示你行动起来，实现目标。比如，如果你想写一篇优秀的论文，那么专注于任务会提示你抓紧做研究。

在一个长期的高压情境中，比如写一个研究计划或做一个长期的项目，反复重申任务有助你和团队成员坚持到底。

记住，专注于任务和专注于结果是完全不同的。专注于结果会让你总想着“如果不成功，就会有糟糕的事情发生”，担心失败分散你的注意力，让你偏离正轨。

相对而言，专注于任务能够帮助你找到最佳方法完成任务，让你将每一个任务都做到最好。这样在压力情境中，你就会临危不乱。

方法⑤ 预测，预测，再预测

你玩过“如果……会怎样”的压力游戏吗？这个游戏非常有教育意义，而且在任何地方都可以玩。你可以一个人玩，也可以和其他人一起玩。孩子们也非常喜欢玩，这个游戏没有输赢，最重要的是，它能帮助你尽快掌握下面的方法，从而应对任何高压情境：

预测意外

这个方法非常简单。选一个即将到来的高压情境，以一个重要的演讲为例。现在，问自己一些“如果……会怎样”的问题，比如“如果糟糕的事情或者意外发生将会怎样？”下面是一些例子：当你正在向你的上级主管汇报工作时，如果PPT幻灯片出现故障了，会怎样？如果在演讲开始前1分钟，有人告诉你“你只有5分钟的演讲时间，而不是你所预计的20分钟”，会怎样？（我们两个都曾有过这样的经历。）要想更有趣，可以再问一些稍微奇怪的问题：如果在你的演讲中间有人突发心脏病，会怎样？（弗雷曾碰到过这样的事情。）

任何人都可以使用这个技巧。假设你是一个登山者，问问自己，如果气象图显示天气特别糟糕，或者你的导游摔断了腿，会怎样？假

设你是一个赛车手，问问自己，如果在最后冲刺阶段赛车出现故障，会怎样？假设你的孩子期望考试能简单一点儿，问问他们，如果老师出了一张特别难的卷子，会怎样？

我们认为这个游戏很棒，是因为我们面对高压情境中的突发事件时，一些生理反应会被急速唤醒以应对突发事件，这会干扰我们的思想和行动，将我们推离既定轨道，甚至无法让我们返回正轨。运动分析家认为一位高尔夫球手“失去了冷静”，因为这位球手在一次意外失球后一蹶不振。

这个解决方法中的有效概念是预测意外。它让你能够做好准备，避免被意外吓倒，从而保护你远离压力冲击。而且你也不会心跳加快，不会有冲动行为，你能够保持冷静，继续完成任务，并展现最佳的自己。

在过去的100年间，有一支球队是世界上所有体育运动队中获胜率最高的一支球队——新西兰橄榄球国家队全黑队。过去的一个世纪以来，他们一直是最成功的（最令人恐惧的）球队。但它存在的唯一问题是：除了在第一届的橄榄球世界杯（Rugby World Cup，简写为RWC）中他们获得过冠军外，在其他每一届RWC决赛上，开始时全黑队都非常有希望获胜，之后球队却会屈服于压力，莫名其妙地输掉比赛。

2011年，RWC在新西兰举行，作为被“抑制”的夺冠热门，全黑队再次打进了决赛。这一次它采用了一个全新的比赛策略——全黑队新的座右铭是“预测意外”。队员们明白，随着比赛压力的增加，某些他们没有预计到的意外很可能会发生。事实上，意外的确发生了。

球队不仅失去了他们首发的接球前卫（相当于足球的四分卫）丹·卡特——他被认为是世界上最棒的橄榄球球员之一，而且球队的第二个和第三个接球前卫相继离场，因而不得不派第四个人斯蒂芬·唐

纳德来完成决赛。当时斯蒂芬·唐纳德正在河边钓鱼，突然他接到了教练的电话。这就是“意外”。

全黑队的队员已经有了心理准备，他们下定决心不能让明星球员的因伤退赛影响他们继续比赛。最终结果如何呢？在充满压力的冠军争夺赛中，全黑队对战法国队。最后时刻，第四个接球前卫替补斯蒂芬·唐纳德踢球射门，赢得了3分，全黑队打败了法国队，以8∶7的成绩夺冠。

预见类似的意外事件能够帮助你提前做好应对准备，即通过多次练习或者心理上的演练建立自信心。同时它也能够培养你的适应性和灵活性，以帮助你应对任何高压情境。知道自己能够适应不断变化的环境，能够培养你的自控力，不管周围发生什么你都可以应对自如，一切尽在掌握中。

我们的祖先也会提前预测打猎中可能出现的意外，这会让他们拥有优势——一旦猎物出现或者碰上糟糕的天气，他们不会手足无措。预测意外，反复演练应对意外，还能够消除恐慌。

在视频模拟驾照考试的环境中，如果提前告知学员前方路上会出现障碍，比如其他车辆来回穿梭，行人可能横穿马路，红绿灯将快速转变，他们感受到的压力就会降低；如果学员没有被告知，相比较而言，他们感受到的压力就较大。在现实的驾驶考试中，结果也是一样的，被提前告知会碰到交通拥堵情况的学员，和那些没有被告知的学员相比，感受到的压力较小，而且教练给的评分也较高（教练并不知道这些学生提前得到了警告）。

试着和你的员工一起做“如果……怎么样”的游戏。请他们列举他们即将面临的压力情境，然后向他们提出“如果……怎么样”的问题。和你的孩子也玩一下这个游戏，最好教会他们，让他们自己玩。

和大多数游戏一样，做得越多，你就会越熟练。那些宇航员、NFL四分卫、以色列飞行员一直在做这个游戏。

“机会是给有准备的人的。”这句话和我们上面介绍的策略不谋而合。

方法⑥ 确认自己的价值

你是否还记得在某个压力时刻，你表现得不如自己期望的好？那是过去的你。现在，你有一个全新的机会来展现自我。

不管是正在准备面试、演讲、打销售电话、考试、比赛、试镜或者第一次约会，你都可以利用下面的方法减轻自己的压力，进而发挥出自己的最佳水平：

确认你的自我价值

相信自己拥有的经验、技能或者其他积极的品质，相信它们能够有效地帮助你减轻压力。

这个解压方法在很多研究中已经得到了证明，其中最具代表性的是刊登在《心理科学》杂志上的一项研究成果。在这项研究中，实验对象必须做一项非常困难的、需要自控力的任务。在执行任务前，有一半的实验对象做了一个练习，以确认他们自己的自我价值。当实验对象执行任务时，研究人员会研究他们的大脑活动，重点关注一个叫作错误相关负波（ERN）的神经信号，这是一个神经预警信号，它在我们犯错误时会出现。

那些在事先确定自我价值的人，相对于没有做这个练习的人，犯的错误较少。更重要的是，他们的大脑也更容易从他们所犯的错误中

吸取教训——自我肯定似乎让我们更善于改正错误。

临床心理学家进一步做了补充，确认自我价值是支撑自我力量非常重要的一个工具。自我力量能够帮助我们不被威胁压垮，让你在紧张、焦虑和充满压力的环境中更熟练地驾驭自己。强大的自我力量还有助于你恢复认知能力——你将有能力从失败中重新振作。下面这些建议都是经过反复检验的，非常有助于你在压力到来前确认自己的价值。而且重要的一点是，在压力诱使你偏离正轨后，这些建议同样是非常有益的。

1. 列出你的自我价值，说明它们对你的重要性。这样，你就会意识到自己的价值不仅体现在眼前的工作上。

2. 列出你的优秀品质，然后每天花一两分钟进行自我肯定。

上面这个练习可以使你真正认识到自己的价值，进而降低压力环境带来的威胁感。你也会更放松，更能发挥出你应有的水平。

在你的员工进行演讲前，告诉他们能和他们这么优秀的人共事，你很骄傲。这能减轻他们的压力。在孩子进行钢琴独奏表演前告诉她，她非常了不起，你爱她。你最好说得更具体一些。

我们相信，在你的家人和朋友眼中，你一定是一个有价值的人。记住，在压力来临时，你自己也要坚信这一点，这才是最重要的。

方法⑦ 回想最佳状态的自己

2010年，美国室内射箭比赛在肯塔基州的路易斯维尔市举行，布里杰·迪顿在获得了冠军的同时也掌握了一个强大的解压方法，这个方法他后来经常使用。“冲击冠军让我感受到了前所未有的压力。获

胜后，我知道自己在那一刻进入了最佳状态。这让我充满了信心。现在我每次射箭前都会想起那次经历。”迪顿说。如果在压力前或者压力情境中，你能够使用这个解压方法，那么你获胜的可能性就会增大：

回想你以前的成功

对大多数人来讲，在高压情境下缺少自信心是一种正常情况，因此这个解压方法一定能够派上用场。其基本方法是，想象相似情境下你曾经取得的成功，这样就可以激发你的获胜反应。压力情境充满了不确定性——你不确定自己是否能够兑现承诺，可是请记住，你以前的成功可以点燃你的自信——既然以前做到了，你就可以再次做到。随着自信心的提升，内心的不确定性（焦虑）和压力也会减小，你也就可以更充分地发挥自己的潜能，最终完成任务。你可以将紧张转化成对完成任务有帮助的积极的情绪，而不是让人分心的焦虑情绪。“我以前做到过，我可以再次做到。”这就是这个解压方法的魔咒。

研究表明，和我们过去经验有关的思想和行为根植于我们的大脑——如果这些经验经常被想起，它们在我们的大脑中就会扎根更深；在当下体验中，它们就更有可能再次浮现。此外，经常回忆起压力时刻中的焦虑情绪的人，更有可能感受到同样的焦虑情绪。

与此类似，一个经常回想他过去获胜时动作的运动员，他的肌肉就会记住这些动作，在下次比赛时，他更有可能重复同样的动作。在《篮球文摘》的一篇采访中，两次荣获NBA最有价值球员称号的史蒂夫·纳什说：“在我罚球前，我会回想我做了成千上万次的一个动作，然后按照同样的动作投球。”这个解压方法你用的次数越多，它就越容易变成一种自动化的行为，你也就会越自信。

迅速回忆起过去的成功经历有助于你对抗压力，并在很长一段时间内表现优秀，比如在工作中负责一个长达数月的项目。一位成功登

顶珠穆朗玛峰的人说："对我来说，让自己保持积极心态，相信自己一定可以登顶的最有效的方法是，回忆过去的登山经历，或者是此次攀登中前一刻的登山情景。回忆会给我很大帮助，我会从中获得所需要的能量，以应对艰难时刻。"

下面这个练习可以帮助你把这个解压方法运用得更熟练：

1. 列一张清单，把你在压力时刻取得的成功记录下来（最佳表现时刻）。

2. 找张舒服的椅子坐下来，调整呼吸到舒服的状态。

3. 回想成功时刻，重点回想在这些时刻你做过的事情。慢慢来，关键要调动你所有的感官，听觉、视觉和嗅觉，重现这些经历。

4. 在回忆结束每一个场景时，对自己说："我做到了。"

5. 重复这个过程，直到你可以在压力时刻迅速回想起你过去的成功经历。

在孩子大考的前一晚，你可以提醒他以前的佳绩。此外，减轻员工的压力、帮助他们树立自信的一个方法就是和他们交流以前的成功经历。

如果你有一个面试或者演讲要做，或者你发现自己稿件的截稿日期迫在眉睫，那么请记住，过去的成功经历可以告诉你"我以前做到了"。回忆过去成功的经历，你将有可能再次获得成功。

方法⑧ 保持积极乐观的心态

“我们执行过很多任务，我们从不担心会回不来。我们总是假设自己会成功，这只是众多训练中的一次。我们都是积极乐观的人，行动时我们从不慌乱。”88岁的马文·坦纳这样说道。在第二次世界大战期间，他曾担任飞行中尉。

在压力前或者面对压力时，保持积极的心态

每个人天生就有一个内置的“GPS系统”，可以为我们规划出积极的心态。如果你拥有了积极的心态，就更容易充满信心地完成任务。

在史前时代，那些心态积极的人拥有进化的优势：积极心态让他们在执行任务时很少感到焦虑和恐惧。积极的人更容易成功，按照自然选择规律，这种基因也就更容易被遗传下来。所以说积极思维是人类天生就具有的特征。积极思维能够帮助我们成功。

但是，对很多人来讲，生活环境和无效的反应模式让他们的想法慢慢变得消极起来。持消极心态的人在高压情境中必然处于不利的地位——面对压力，他们对失败的焦虑和恐惧情绪会增强，然后会分心，导致他们偏离正常的轨道。

这个解压方法可以再次唤醒你天生的内在积极心态系统，帮助你减轻压力。

“相信自己一定会成功”的心态可以防止不必要的担心侵占你的工作记忆空间，防止你分心，消除焦虑和恐惧情绪，让你在行动中充满自信。

在高压环境中，你可以毫不费力地运用这个解压方法。

•积极的影像可以让你的想法变得积极。例如，某个登山者说：“在开始训练的时候，我都会想象自己登顶的场景。我想象出了所有

的细节，还看见自己跳舞的场景。这些影像给了我训练的动力，在实际登山中，也激励着我获取成功。”

•假设一个积极的结果。例如，坦纳中尉会在战前告诉部下“当我们回来时”而非“如果我们回来”。在一场重要的客户会议前，经理可以对员工说“当我们争取到这个客户”，或者“在这个客户同意后”，而不要说“如果我们争取到这个客户”，因为后一种说法会让员工感到焦虑和压力。假设事情成功了，你和你的员工就会把注意力放在获取成功的细节上。

•使用具有鼓励性的、有助于建立信心的语言。例如，“我将会成为一个伟大的人”“我将会成功”。把类似的说法列举出来，让自己在遭受高压的时候能够看到它们，并利用它们。

你如果面对一个高压时刻，而且觉得自己准备不足或者没有时间做充分的准备，那么仍要假装自己积极乐观。研究表明，一个人的情感和情绪会对其行为产生影响。假装沮丧真的会让人心情低落；假装快乐也真的会让人心情变好。这就是海军教官会命令胆怯的新兵“站直”的原因，因为这样做能让他们自信起来，觉得自己正在成为一名真正的海军陆战队队员。

方法⑨ 活在当下

1952年，心理学家弗雷茨·皮尔斯在纽约创立了格式塔研究所，向全世界介绍格式塔疗法。他可能没有想到，他提出的“活在当下”这个方法会成为对抗压力的一个常用方法。

格式塔疗法强调当前正在发生的事情——你正在做、思考或感觉到的事情，而不是过去、也许、可能或者原本应该发生的事情。要做到这一点，我们需要舍弃过去或者不想未来，否则我们就无法集中精

力在当下的事情上。格式塔治疗师的目标是让病人关注“此时此刻”，正如成千上万的运动员和教练告诉我们的那样，应该“活在当下”。

可是，大多数人（包括运动员）如果不经过指导，就很难集中精力，只关注眼前的任务。下面是皮尔斯博士教给他的客户的方法，这个方法有助于我们发挥解压方法9的作用：

调动你的感官

当皮尔斯博士观察到客户想到过去或者关注未来的时候，他就会通过指导他们感受当下，从而把他们拉回到此时此刻。他可能会问：“你感觉到你的呼吸了吗？你现在看到了什么？你现在听到了什么声音？”皮尔斯博士通常会用这样的问题帮助他的客户回到此时此刻。

这些问题同样可以帮助你减轻压力。面对压力，如果你一味地关注将来的结果，或者害怕重蹈覆辙，或者仅仅是心不在焉，都会导致压力变大，以至失误会再次出现，娴熟的技能也会变得不连贯，无法达到最佳表现。

不论你的压力是由一个不现实的截止日期导致的，还是因为执行的任务受到严密监督导致的，当你能够集中精力在此时此刻时，你发挥最佳水平的可能性就会大大提高。在一项研究中，一些空军飞行员被要求反复做同一项任务并持续30分钟，其中，一部分人每5分钟被提醒“集中注意力”。相对于那些自由操作的人来讲，他们的速度更快，犯的错误也更少。老师告诉学生“集中注意力”，是为了能够让学生集中精神理解眼前的问题。（但如果提醒时带有愤怒或其他类似情绪，效果就会大打折扣。）

为了让你能够习惯性地回到当下，你需要每天花几分钟做下面的练习。

1. 关注你的呼吸。呼吸是快还是慢，你感觉舒服吗？集中注意力调整呼吸，直到让自己感觉舒服。

2. 你看见了什么？扫视一下房间，你关注的焦点在哪里？

3. 你现在听到了什么？闭上眼睛，描述出你听到的声音，包括你自己心里喋喋不休的唠叨声。

4. 每天花些时间，多问自己几次上面的问题，尤其是当你有压力时。

下次，当你在见客户或者朋友前感到紧张，当有人告诉你重要信息，当你在恶劣的天气里开车时，你发现自己分心了，那么你要把注意力调回到你的感官上来，让自己“活在当下”，表现出最佳状态。

方法⑩ 专注于你能掌握的事情

对于大多数人来讲，不管是运动员还是普通员工，压力都会破坏我们的行为，这是因为我们把注意力放在了我们不能控制的因素上。当你把注意力集中在一些无法控制的事情上时，压力就会变大，进而引发你的焦虑感，扰乱你的生理机能，让你分心，降低自信心。如果想在关键时刻表现出最佳状态，你就要在高压情境下运用下面这个解压方法：

把精力放在你能控制的事情上

棒球投手格雷格·马达克斯自从高中毕业后便觉得前途无望——他没有得到过大学奖学金，他身高只有6英尺，也投不出时速90英里的快球，更没有其他“过硬的本事”。但他是一个能够高度集中注意力的人，在压力情境下能够专注于最重要的事。

某场比赛后，有人请马达克斯评价一下他自己的表现。他的评价让所有人吃惊：他没有谈论自己是否会赢得比赛，其他队的队员是如何撞他的，或是他们得了多少分，他只是说“78个球中有73个”。记者和他的队友都听得一头雾水。马达克斯的意思是，在他投出的78个球中，有73个以一种最理想的方式离开了他的手指。在他看来，这是非常不错的一天。当球离开他的手指后，发生的每一件事都不是他所能够控制的，也就与他无关了。这种集中注意力在自己能够掌控的事情上的精神法则让他受益良多——他连续4次获得了赛扬奖(注)。

要想有效运用这个解压方法，你必须知道：（1）你能够控制什么；（2）你不能控制什么；（3）你的注意力什么时候会转移到你无法控制的事上。了解这些有助于你迅速找回自制力。做下面这个练习，培养高压情境中的专注心态。

•找一张舒服的椅子坐下来。在接下来的两周内，坚持做这个练习，每天一次，每次3分钟。

•确定一个即将到来的高压情境或者你经常遇到的高压环境。

•列出超出你控制的因素。

•列出你能够控制的因素。

•想象高压情境，考虑你能够控制的事情，想象这些都进展顺利。

•现在，想想你不能控制的事情。想象一下，你的行为偏离了正轨。

•把注意力放到你能够控制的事情上，想象自己回到了正轨。

进行调整：让你的思想、生理反应以及行为集中在你能够控制的事情上，因为它们决定了你的表现。

在面试前的几分钟，集中注意力，不要去想有多少人申请了这个职位，也不要想面试人员是否会喜欢你的穿着，或者他是否会对你的口音、肤色、你所读的大学有偏见。不要想面试是否立刻就有结果，也不要想今天下午是否会下雨。

与其想着其他面试人员在面试中会说什么，不如集中精力了解这个公司，反复思考自己的回答，比如回答你想为公司做些什么。这些才是你能够控制的。

经常使用这个解压方法将会迫使你集中精力关注，在高压环境中，自己是如何更高效地利用所能够掌控的因素管理自己的反应的和行为的。它将让你在压力环境中保持优雅。如果在压力环境中，你能表现得从容优雅，即使这样做无法让你进入名人堂，也可以让你轻松地击出好球。

方法⑪ 用音乐缓解压力

爱荷华州立大学的极限飞盘队参加了好多次全美邀请赛，但在高压环境中，这支队伍一直表现得很差。在重要的比赛中，尤其是在每场比赛的后半段，作为进攻方，他们总是很难完成基本任务：做出明智的判断，轻松地扔出飞盘，接住飞盘。

爱荷华州立大学的极限飞盘队之所以会表现糟糕，不是因为他们技术不行，而是因为压力。面对压力时，队员们的注意范围往往会变得狭隘，而且会转向注意自己，其结果就是错失有用的线索，而且把握不住有利的时机。“向内聚焦”通常会让选手在执行非常熟悉的动作（如扔盘和接盘）时，对他们的技巧想得太多；肌肉无力会让选手感到疲劳，导致注意力不集中，无法做出决定；若时机把握不当，飞盘传递给他们时，他们就会接不到，不是早一步就是晚一步，最后的

结果就是双方攻防地位转换。爱荷华州立大学的极限飞盘队渴望崛起，队员们急需帮助。

一些研究为这个飞盘队提供了一个解压方法，当你需要执行一个熟练的动作或者任务时，这个方法尤其有效：

聆听或者唱一首你最喜欢的歌

在一些研究中，当运动员们被要求完成各种任务时，如罚球、投球或者射击时，研究人员给他们制造了一些压力。其中，有一些运动员在运动前和运动中都戴着耳机听他们喜欢的歌曲，与那些没听歌曲的人相比，他们表现得更好一些；表现最好的是那些被告知集中精力听歌词的运动员，而且其表现也最接近他们的真实水平。这也就是田径明星、滑冰选手、游泳健将和滑雪者都会在比赛前用手机或者iPod（苹果播放器）听音乐的原因。

这个方法这么有效，以至可以降低阻塞现象的罪魁祸首——逐渐增加的焦虑感，这是什么原因呢？焦虑感的增加，会让我们更担心自己的表现。而听音乐能够转移我们的注意力，使我们远离焦虑。

听音乐能降低焦虑感，有利于我们完成任务。采访中，运动员说，当他们听音乐时会很少关注技术上的细节问题，比如怎么投篮，而且可以屏蔽来自观众的干扰，更容易集中精力在投篮上。听音乐的运动员变得不再那么焦虑，而且能够控制自己的生理反应。

这个解压方法使用起来非常简单，只需要挑一两首你喜欢的、能够把你从当前任务中吸引出来的歌曲，这个方法的目的是把自己调整到最佳状态。在面试、演讲或者给客户打电话前，听一听你喜欢的音乐，可以降低焦虑感，让你充满自信。显然，这个方法并不适合每一个压力情境。如果你的孩子在上课，那么他就不能听音乐，你可以建议他在大脑里“播放”喜欢的歌曲。如果你突然被老板叫去汇报你部

门的情况，该怎么办呢？你可以在去见老板的路上，哼一首你喜欢的歌曲或者在大脑中“演奏”你喜欢的旋律。

值得注意的是，当你正尝试学习一个新任务时，音乐会妨碍你的注意力和学习能力。当你唱歌或者听音乐时，你的注意力会被乐曲分散，所以，比如在做数学题或者研究一个新公司的流程时，不要听音乐。

在压力环境中，与普遍的看法相反，听音乐比沉默更有利。

方法⑫ 寻找一个“锚点”

首先，回忆一个你最近经历过的高压情境。然后，想象自己不得不执行这个任务。比如打销售电话，想象自己正在和客户沟通，介绍你的产品。想象一下，你会坐在哪里，坐姿是什么样，以及其他任何可以让你把场景具体化的细节。最后，用一个词或者画面大致描绘一下你执行任务时用到的最好的方法。这就是这个解压方法的精髓：

用一个概括性的提示词或者画面指引你的行动

很多人在压力情境下的糟糕表现部分源于，我们往往会对正在做的事情想太多。这种自我意识会让我们分散注意力，没办法集中精力在眼前的任务上，也会影响我们的行为。不管是棒球运动员挥棒，还是足球运动员传球，在动作不熟练的时候，他们通常都会过度在意自己的动作表现。同样，你如果正在做演讲，或者正在打一个销售电话，也会想着自己表现得如何。于是，刹那间你就分心了，脱离了原来的轨道，事情的节奏也被打乱了。

2008年，心理学家丹尼尔·格其阿迪和詹姆斯·迪莫克在昆士兰大学做了一项研究，并被刊登在了《体育与运动心理学》杂志上。一

群经验丰富的高尔夫球选手（他们之间相差不超过12分）被分成三组：第一组被要求注意挥杆的动作要领，如臀部动作或者伸直手腕；第二组球员被要求想着一些和高尔夫球不相关的词语，如白色或者蓝色；第三组球员被要求思考动作的整体要求，也就是心理学家所说的“整体提示词”。我们把第三组球手想出来的词称为“锚点”。为了给所有的高尔夫球选手更大的压力，研究人员为获胜者增加了金钱奖励。

结果，面对压力，前两组选手表现得非常糟糕，而使用概括性线索词的高尔夫球手则没有受到任何影响。

在高压环境中，一个人对任务的理解方式会影响这个人执行任务的方式。通常，我们通过细致的指导或者培训了解要做的任务——一连串严格的步骤对完成一项技能非常重要，但运动员也可以通过比喻或者类比的方法了解、学会某个任务。如果一个人通过这种方法学会了某个任务，并集中或者固定住了他的想法，那么在高压来临前或者高压中，他的压力很可能就会减小，他也就更有可能发挥出最佳水平了。

香港大学的心理学家温·卡伊·拉姆让一组毫无篮球经验的女性志愿者进行投篮实验。学习投篮和完成投篮都是在压力情境中进行的。这些人被分成了两组，第一组人得到了明确的指导，了解了投篮的八个步骤，包括具体细节，如姿势、腕部动作和运球动作；第二组人得到了一个类比性的指导，“投篮，就好像你正在尝试把一块曲奇饼干扔进放在高架子上的饼干盒里”。每一组志愿者都有两天的时间进行练习。测试当天，当她们投篮时，不仅会有一名专家在旁边评估她们的动作，还有计分板和录像机记录她们的表现——表现好的志愿者将会得到金钱奖励，表现不好的没有奖励。结果表明，两组志愿者都学会了投篮，而且都学得不错。但是，出现压力时，和通过类比方式学会投篮的人相比，那些得到明确指导的人表现得更差。第二组人

在测试时表现得和练习时差不多，她们感受到的焦虑感也比第一组人的小。

这类研究表明了一个“锚点”或者概括性线索词和类比方法的作用。使用一个“锚点”并不需要付出很多的努力，也不需要投入很多的注意力。换句话说，动作执行者可能仍然会屈服于压力和注意力分散，但这样他们就不会过分注意细节。集中注意力在一个词、一个非常短的描述性短语或者一个比喻形象上是非常明智的选择，可以让你不要想太多，同时也能激发你发挥出最佳水平。

下一次在打销售电话、试镜、谈判、演讲、考试或者参加高尔夫球比赛前，你可以集中注意力，不停地告诉自己你事先已经想好了的概括性线索词或者类比形象。把这个方法告诉你的孩子以及你的员工，让他们也尝试一下。

方法⑬ 自我施压

阿克斯是美国精英特种部队的一名军官，他在阿富汗的任务是带领部队穿过“人间地狱”——隐藏着无数杀伤性装置的雷区，他并没有像电影《拆弹部队》中的人那样穿防爆服。确定部队可以继续行进的安全路线，是他的职责，只要走错一步就会要了他的命。教官克里斯·科尔宾这样形容他：“压力不会干扰他，他是不可战胜的，他没有接受过失败的训练。”

阿克斯对抗压力的方法就是：

提高抗压能力

阿克斯经历了极其严格的训练，并且体验到了各种压力。在努力获得“奖励”的过程中，他遭遇了各种危险和阻碍，如炸弹爆炸，蜷

缩身体才能通过一个狭窄的障碍物，在黑暗中工作，以及其他训练任务（模仿战争可能出现的各种情况）。这些训练的目标是让阿克斯逐渐熟悉压力的感觉，忽视压力的存在，不管情况多么紧张，他都能够完成任务。

对大多数人来讲，感到压力是非常不舒服的。压力情境充斥着紧张、焦虑和悲伤等负面情绪。逃避痛苦是人的天性，所以我们也会努力逃避压力。

这个解压方法的逻辑与此完全相反：既然高压环境是不可战胜的，你最好习惯这些压力情感；这样即使有压力，你也会表现出最佳水平。从心理学角度解释，这个解压方法的目标是锻炼自己适应压力带来的各种不适，这样它就影响不到你了。要想做到这一点，你需要像阿克斯一样训练自己，在压力环境中提高自己的抗压能力。

这正是专业钢琴演奏家伯纳德·加布里埃尔的目标。他成立了一个名为“胆小鬼社团”的团体，他希望可以帮助像弗洛拉·坎特韦尔这样的表演者，克服怯场的问题。

坎特韦尔女士来到了加布里埃尔位于曼哈顿的公寓，并通过一种不同寻常的方法学习如何在压力环境中进行表演。在坎特韦尔女士准备表演的时候，房间里的其他人看起来和平时一样，安静而且有礼貌，但是，当她开始演奏第一个曲目时，现场变得一片混乱——西米恩小姐开始喝倒彩，卡尔先生不停地摇一个拨浪鼓，科恩小姐在唱歌，霍金斯先生反复摔门。坎特韦尔女士和加布里埃尔先生一边重击钢琴空键，一边大喊“你弹得糟糕透顶，不要停！”她没有停。后来她说，从那之后她甚至可以在锅炉厂里演奏了。

这种练习，能够让容易怯场的音乐家们挖掘出他们内心的勇气，让他们在几百个观众面前镇定地表演。加布里埃尔先生的方法非常受

欢迎。很快，他的公寓就被人踏破了门槛，从音乐家到百老汇演员，各种表演者都有。

这种练习的目的是，在你遇到同类或者更糟糕的情境时，你能够从容应对，并展现出自己的真实水平。虽然在练习中无法复制一个和现实压力完全相同的环境，但这样的练习仍然可以提高你的能力，让你在高压环境中尽可能自如地展现自己的能力。

2007年，在罗杰·里德担任南犹他州大学的篮球队教练以前，这个球队的罚球命中率在全美排第217位。在里德教练接手球队后，他在训练中增加了很多压力情境，如随时叫停；把队员带到罚球线上让球员投篮，投中了休息；如果没有投中，就绕着球场快跑。压力训练很快显现出了成效。2009年，这个球队的罚球命中率排到了第一位。

当你的孩子正在准备考试时，你可以先给孩子做一个模拟考试，时间长度和真正的考试时间相同，也可以稍短一些，同时不允许使用任何求助手段。如果可能的话，让孩子在即将考试的房间内进行模拟考试，考卷也要采用同类型的卷子。

如果你正在准备一个演讲，那么可以挑战一下自己，在一个比预期更短的时间内，条理清晰地阐述自己的观点。你可以给自己增加一些障碍，比如不看笔记，把电视打开大声播放节目。如果你要完成的是一个精神运动性的任务，那么可以像菲尔·米克尔森一样连续练习100次3英尺推杆后，再停止。

一位经理告诉我们，他的女儿抱怨他说因为学术能力评估测试，他给了她太多的压力。他告诉女儿："孩子，我是在帮你。这个压力与你进入社会要面临的压力相比只是小儿科，你要尽快适应它。"

方法⑭ 用左手握紧一个小球

我们在康考迪亚大学为工商管理硕士（MBA）的学生举办了一场研讨会，题目是“压力和求职面试”。一位正在找工作的学生主动讲述了她面临的困境：“我已经参加过好几个面试了。每一次，我都做了充分的准备，我认真思考我要说的内容以及表达方式。但是，当我真正面试的时候，我都会搞砸。每次我都无法按我想的去表现自己，我总是感觉很有压力。我该怎么办？为什么会这样呢？”

“看看你手机上让人感到幸福的照片。”一个同学建议。另一个同学说：“集中精力思考你想说的话。”虽然同学们提出了很多不错的意见，但是没有人建议用下面这个解压方法：

左手握紧一个小球

如果你是一个学生，可能对以下这个场景非常熟悉。你发现自己处于一个压力环境中——通常是竞争激烈的环境，每个人都精心准备，充满斗志，但你没有给出一个精彩的表现，就像一个失去了巨大优势的高尔夫球手，或者一个没能阐述清楚事先准备好的观点的辩论者一样。下面我们来解释一下，为什么这个学生在面试中会出现阻塞现象：

当我们学习并且练习一个新技能时，发挥作用的是大脑的左前额叶。练习的次数多了，这个技能慢慢地被我们掌握，变成了自动化模式，然后，这个技能和与之相关的动作就会由我们的右脑接管——右脑负责的行为动作通常都是自动化模式的，是不受自我意识控制的。换句话说，不仅你演练的技能反应传递到了右脑，而且你说话时的腔调、习惯、口音和肢体语言，都成为你行为表现的一部分。

在一个竞争激烈的环境中，例如面试或者试镜时，一个人渴望表现优秀的想法通常会引起焦虑感，随之而来的是害怕失败的恐惧心理。同时，这些情感会激发左脑语言区域的活动。一旦这部分活动被激活，人们就会更加关注自我，有意识地思考“我的表现好不好”。

当你正在学习、发展一项新技能时，这样的思考是有益的：一旦你已经掌握了这个技能，而且必须在高压环境中运用它时，这样的思考就会破坏你的表现。

当阻塞现象出现时，一个反复练习过的技能就会失败，因为你过度关注了自己在关键时刻的表现，总是有意识地去思考“我的表现好不好”，这种自觉的思考干扰了你的反应。也就是说，一个平时可以轻松完成的技能之所以会失败，是因为左脑的自我聚焦过程干扰了右脑的正常运行。

可喜的是，有一个简单的方法可以帮助你表现出你应有的水平，那就是用左手握紧一个球。慕尼黑科技大学运动心理学学会主席约尔根·贝克曼博士发现，在比赛前，当运动员左手握紧一个球或者紧握左手时，就可以激活右脑，这样就不容易出现阻塞现象了。

研究人员针对经验丰富的羽毛球选手、柔道选手和足球运动员做了一些实验。研究者先是在练习中对他们的技能进行了测试，然后在充满压力的比赛中，在大批观众和录像机前，监测他们的运动表现。在比赛前，这些惯用右手的运动员中，一部分人被要求用左手握一个球，另一部分人被要求用右手握一个球。研究结果显示，用左手握紧球的运动员更少出现阻塞现象。

出现这样的结果是因为，右脑的神经是控制技能流畅、自动化、无意识的表现的，用左手握球能够让大脑右半球处于被激活的状态。激活大脑右半球往往会抑制左半球的活动，这样人们就不会总是想着成功还是失败的问题了。

下次，当你去面试时，在面试前握紧左手，或者给自己准备一个毛绒小球，用左手握紧它。

这个建议对即将做手术的医生、要使用一个危险工具的修理师或者推杆前的高尔夫球手，也非常有帮助。

方法⑮ 把你的想法写下来

•学生担心即将到来的学术能力评估测试。

•律师担心结案陈词。

•工程师担心次日主管的检查。

这些人的行为表现很可能达不到预期效果。不管任务是什么，担心做不好都会对你的表现不利，妨碍你发挥正常水平。但如果能够提前一晚或者几个小时，使用下面这个解压方法，你就可以提高成功的概率：

写出你的忧虑

担心出错会损害我们大脑的信息处理能力，也就是工作记忆能力（WMC）。工作记忆区位于前额叶皮质，可以让你牢记和正在执行的任务相关的关键信息。当我们担心或忧虑某件事时，工作记忆能力就会负担过重。参加学术能力评估测试的学生需要工作记忆能力帮助他们计算；经理或者律师同样需要工作记忆能力记住重要的信息，以证明自己的辩护或设计。总之，因压力产生的担心会让你无法展现最佳的自己。

一项大规模的研究表明，写出过去几周的痛苦经历或者负面情绪，经临床验证，是一种能够降低抑郁症患者焦虑感的非常有效的方法。心理学家西恩·贝洛克发现，写出担心的事情能够防止出现阻塞现象，让你充分发挥自己的能力。

比如，一群大学生被要求参加两项数学考试。在第一项考试中，学生们被要求尽全力考好。在进行第二个考试前，研究人员计划给学生增加一些压力，比如考得好会有奖金，会根据成绩对他们进行评价，以及和其他同学进行比较等。学生们得知，如果考得好就会有奖金，而且每个人的成绩高低同时会决定其他同学是否能够得到奖金。

一半学生属于控制组，在考前被要求静坐10分钟。另一半学生在考前同样有10分钟时间，但要求他们写下对即将到来的考试的看法和感受。结果表明，面对压力，控制组的同学在第二次考试中表现得很糟糕（和第一次考试成绩相比，第二次的考试成绩下降了12%）；而提前被告诉写下他们的看法和感受的那组学生，在考试中发挥正常。

另一个研究也出现了类似的结果。一群九年级的学生在参加第一次高中结业考试时，在考前六周就出现了考试焦虑症（程度很严重，就像在真正的考试中一样焦虑）。在考试当天，有的学生被要求写下了他们对即将到来的考试的看法和感受，有的学生被要求思考其他不需要考试的科目。其结果是：在那些没有记录对考试的看法和感受的学生身上，考试焦虑和行为表现之间存在密切联系，学生们的焦虑感越大，表现就越糟糕。相反，写下对考试看法和感受的学生虽然前期也感到了焦虑，但他们正常发挥出了自己的水平。实际上，极度焦虑的学生和不太焦虑的学生水平相当，写下看法和感受的学生的考试成绩为B+，而没有写的学生只得到了B－。

在一个高压情境来临前，写下你具体担心的内容可以防止你分散注意力，注意力分散会削弱你的工作记忆能力。写下让自己担心的事情能够帮助你弄清楚压力源。弄清了压力源，你就可以重新考虑和评估形势，减少你的焦虑感，从而表现最佳的自己。

如果你的孩子对即将到来的考试感到压力很大，那么鼓励他写出她对考试的担心和感受。在同事做演讲的前一天，或者在朋友面试的前一天，或者在朋友打销售电话之前，这个方法对他们都会有帮助。

买一个平板电脑，花几分钟写出你对即将出现的压力情境的想法。只需几分钟的投入，就可以带给你巨大的回报，让你能够充分展现自己的水平。

方法⑯ 放下自我意识

如果你有一个摄像机或者智能手机（现在几乎人人都有），那么你可以用它们来提高你在压力情境中的表现。密歇根州的沙恩·贝洛克博士做了一项研究，该研究表明，虽然公开监督一个任务（让实验参与者意识到有人在监督）会导致人们在执行一个反复演练过的任务时出现阻塞现象，但对一个人单独执行一个新任务来讲，这是有好处的。

在实验中，54名高尔夫球学员被分成了三组，分别在不同的条件下接受培训，其目的是掌握高水平的推杆技巧。第一组学员进行正常训练；第二组学员在练习推杆动作时，还需要听录音机播放出的单词，并重复听到的每个单词；第三组学员练习时需要提高自我意识——他们推杆时有摄像机录像，并且他们还要时刻注意自己的表现，因为高尔夫球专家要对他们进行评论。

训练结束后，所有学员都接受了低压环境和高压环境的测试。在低压环境中，学员们在一个容易让人分心的环境中进行推杆测试。在高压环境前，学员们被告知要想得到金钱奖励，就必须提高自己的表现，而且队友的表现也和他们有关。

结果表明，在低压环境中，三个组的推杆都非常准，相差很小。但是，在高压环境中，接受正常训练的学员和接受分散注意力训练的学员表现得都相当糟糕；而第三组被要求提高自我意识的学员的击球入洞的准确率依然很高。很明显，当你练习一项新技能时，增强你的

自我意识对学习过程非常有帮助，并且在真正需要做动作时，也可以让你免受自我意识的干扰。

如果无法在其他人面前练习，你也可以在摄像机前练习，并将其录下来。一开始这会加强你的自我意识感觉，但随着时间的推移，慢慢地，你就不会在意摄像机或者旁观者了，这时你的自我意识自然就降低了。在摄像机前练习你的演讲，当真正演讲时，周围听众对你的影响就会小很多，没有了这些干扰，你就会更专注于自己的演讲。实习飞行员模拟着陆时，如果有高级飞行员在旁边监督，他们就很少犯程序上的错误；假如没有人监督，或者高级飞行员，事后你会发现，在着陆时，他们犯的错误相对较多。一个销售培训师在做培训时如果被录像的话，不仅他们的专业技巧会得到提高，而且当他们推销产品时，也可以最大限度地减少他们对自我的过度关注。

请记住，当你对一个技能已经非常熟练了，把训练时的情景录下来也是非常有帮助的。在陪审团面前做结案陈词的律师可能会感觉紧张，于是开始不停地想自己正在做的事情，然后他的讲述开始断断续续，思路也无法连贯起来。如果他在练习时每次都能把过程录下来，那么他的自信心就会增强，当站在法庭上时，他就没有必要过多地关注自己的表现了。

在家里，让你的孩子在你面前尝试表演他的独奏，这样在一个坐满观众的礼堂里表演时，他的压力就会减轻许多。

如果你突然被叫到主管面前做一个演讲，或者要代替一个同事打销售电话，你会怎么办呢？你可以先去一趟卫生间，在镜子面前演练2分钟。之后，你会发现你的自我意识正在降低，甚至可能消失。

方法⑰ 冥想

你以前冥想过吗？下次遭遇压力时，你可以考虑一下使用这个解压方法：

练习冥想

冥想如何能帮助你减轻压力呢？这个问题值得好好地解释。

在任何高压环境中，你都必须能够调节自己的想法、情绪和行为。你在这三方面的调节能力越强，压力对你的消极影响越小。

俄勒冈大学的研究员进行了一项研究：在学生休息时，他们使用了磁共振成像仪器扫描了学生的大脑，然后他们被随机安排参加训练，有些人参加了整体身心调节法（IBMT）的冥想训练，有些人参加了放松训练。冥想强调的是一种“放松且警醒”（restful alertness）的状态，即身心处于高度警觉状态。这样，不必要的想法就无法转移你的注意力，不能让你分心。整个训练被分成若干次，每次30分钟，为期一个月，总计训练时间为11个小时。这个训练项目结束后，学生再次接受了磁共振成像扫描。

研究人员发现冥想训练改善了大脑中的白色物质。该物质在大脑中的作用是连接前扣带皮层（ACC）和其他结构部分。换句话说，冥想过后，你大脑内的前扣带皮层对你的思想、行为和情感的调节变得更有效，这样将有助于你更有效地应对压力。

有很多冥想练习可供选择。研究表明，冥想过程应该包括三个部分：放松、心理意象和正念训练。虽然花的时间一样长，但做放松训练的学生的大脑没有出现同样的变化。因此，只有这三个部分综合作用才可以帮助大脑减轻压力。在接下来的一个月内，你需要每天冥想30分钟甚至更长时间。

奥运会排球项目的铜牌获得者马克·黑泽很喜欢冥想，弗雷曾和他一起共同经历过三届奥运会。在训练和打比赛的日子里，马克每天早上都会进行冥想。通过冥想，马克更加珍惜现在所拥有的一切，而且心情更加平静，警觉性也有了提高。

实际上，即使你的大脑不发生变化，你所练习的技巧，放松、心理意象和正念也有助于你减轻压力。还需要更多的例证吗？NBA名人堂教练菲尔·杰克逊说，冥想帮助他赢了11个NBA总冠军。

方法⑱ 设置一个例行的准备动作

一位广告公司的副主管告诉我们：“在见客户前10分钟，我会走进办公室，关上门，拉上窗帘，然后一边大吼，一边做上几分钟的阿里滑步——我左右移动，不时地打出几拳。当我感觉自己的步伐像蝴蝶飞舞一样流畅，出拳像蜜蜂叮人一样有力时，我就准备好了，可以见客户了。我会告诉自己，‘我准备好了’。”

这个解压方法很多人都在使用——很多运动员、演员、外科医生、音乐家或者其他专业人士在面对压力时，为了展现自己的最佳水平，都用过这个方法：

设计一个例行准备动作，并练习

根据这个方法，你需要给自己设置一个例行准备动作，每次在比赛、演讲或者行动前都做这个动作。例如，两次荣获NBA最有价值球员称号的史蒂夫·纳什在每次罚球前，最常做的一个动作就是拍两次球，然后弯曲膝盖。观看高尔夫球比赛，你会发现，每个选手都有自己的例行准备动作。

例行准备动作可以从几个方面帮助你减轻压力。首先，它可以防止你分心，让你不再担心比赛或者不再想起你上一次的失败。其次，由于例行准备动作能够防止你分心，你就可以集中注意力在和你的表现相关的信息和行为上了，比如销售数据或者高尔夫球平滑的挥杆动作。最后，更重要的是，例行准备动作是一个例行程序，它会告诉你的身体准备行动，帮助你进入“准备状态”。研究表明，拥有例行准备动作的人受压力影响比较小。

一个有效的例行准备动作包括一系列的精神活动、意象、放松、积极的自我对话，以及激活反应。你需要把这些技巧完美地融合在一起，形成一种让自己感觉舒服的固定模式。每一次使用它的时候，动作尽可能地相同，这样你感受到的压力就会减小。

注意，不要混淆例行准备动作和惯例。例行准备动作是一种意识方法，可以帮助你进入理想的心理和生理状态，发挥你最大的优势。惯例是一种不需要动脑的活动，通过重复带给你好运。如果你的例行准备动作只是一个空洞的常规动作，那么你应该重新给自己创造一个。下面的这些指导将会有助于你创造一个高效的精神例行准备动作：

•例行准备动作时间相对短一些（3~5分钟）。

•在高压来临前可以立刻使用。

•例行准备动作应该包括一个心理过程，比如回顾你的动作要领，想着选哪个球杆，深思你将如何着手处理每一个数学题，使用你的“重要事情”列表等。

•例行准备动作也应该包括一个身体动作，如有意识地深呼吸，做伸展动作，摆一个力量姿势，摆动脚趾等。通过这些动作，你可以表明一切尽在你的掌握之中。

•例行准备动作应该利用上动感意象，想象自己将表现完美。

•你可以用一句口号或一个“锚点”词作标志。它代表你已经做好准备，可以开始表演了。

前面提到的那个广告公司的副主管告诉我们，当然他不是每次都能争取到客户，但他“不会出现阻塞现象”。

方法⑲ 放慢速度

当处于高压环境中时，我们一般会快速进行思考，但这样通常会得出错误的结论，忽视相关信息或者其他可能的想法和观点，鲁莽地做出反应。实际上，快速反应通常会葬送我们成功的机会。研究表明，在处理一个需要依靠工作记忆的任务时，如果想得到一个更加明智的结果，你就需要练习使用下面这个解压方法：

放慢你的反应速度

这样做可以防止你的工作记忆因为紧张和担心而超负荷运转。紧张和担心通常会损害你的理解力、判断力和决断力，使你产生一些无意义的反应，给你带来灾难性的后果。

在20世纪80年代，心理学家米基·希对高压环境中一些人能够顺利解决难题的原因进行了研究。她请一群物理学教授、物理学博士和物理系大学生共同完成一套基础物理题，其中物理系大学生刚刚完成一个学期的物理课程学习。

结果，物理学教授和物理学博士完成得比物理系的学生们好。但令人惊讶的是，这些物理学教授和博士在开始着手解题上花的时间却比物理系学生们的时间长。

在开始答题前，这些教授和博士停顿了一会儿，似乎是在思考问题和基本原理。一旦彻底理解了问题，他们就能快速准确地解决问题。

相反，物理系的大学生们没有仔细思考题目，拿起笔就做了起来。他们的这种做法容易导致分心，使他们关注一些不相关的细节，而这恰恰是他们无法正确解答问题的直接原因——他们的工作记忆负担过重。

放慢自己的反应速度，给自己多一点儿时间进行思考，要让你的认知操作拥有成功的最大可能性。你如果正在参加一个重要考试，不要慌忙地开始解题或者下笔写文章，让自己慢下来，给自己2分钟时间，认真思考一下，有必要的话，列个大纲。

如果旅行社代理人要求你为这次的假期旅行交保证金，告诉这个代理人，“我想考虑一晚”。

如果一个客户说他“马上”就要某个东西，你要让自己慢下来，告诉这个客户你“会优先处理”，但不要迅速承诺一个日期。如果你在工作中碰到了一个出乎意料的问题，不要急，先花5分钟时间散个步，让自己平静下来，这样再思考时压力就会小一些。工作中，当面对一堆需要优先处理的任务，需要决定优先顺序时，问一下自己是否需要现在就做出决定。其实，很多时候不需要，只是我们表现得好像必须要立刻做出决定似的。贝尔集团的高级副总裁希瑟·托尔克说，奋斗到现在，她学到了一个件事：不是所有事情都那么紧急。在充满压力的会议中，当你正在做一个重大决定时，你觉得必须立刻确定下来，有时的确需要，但很多时候都没有这个必要。我们知道，压力会扭曲我们的想法，夸大一件事情的紧急程度。在这种情况下，你可能想要求助于“24小时原则”：不立刻做决定，认真思考，重新审视一下，第二天再做决定。

在压力时刻，当你需要用到工作记忆时，尽可能让自己慢下来，以减少不良反应，让你的思维变得更灵活、更有创造性，注意力也更集中，所有这些步骤都有助于你克服压力。放慢自己在压力时刻的反应，这将给自己创造更多成功的可能。

方法⑳ 控制呼吸

面对压力时，如果你紧张不安，感官敏锐性提高，心跳加速，那么你的呼吸很快会随之变得急促而吃力。这种状态表明你正在逐渐变得不冷静，无法控制事态的发展。在恐慌袭上心头前，记得利用下面这个解压方法：

调整呼吸

在运动中人非常容易激动，失去理智。如果一个处于领先地位的高尔夫球手一击非常糟糕，下次他再击球时就会不冷静，然后再次失败。同样地，当一个演讲者被问到一个十分棘手的问题，或者大学毕业生求职时被问到出乎意料的问题时，他们都容易变得不冷静。

这时，能否减轻压力取决于你是否能够重新掌控你的情感。只有恢复冷静，你才能够减少焦虑情绪，不让事情脱离掌控。同时，如果你想要恢复自制力和自信，最快、最简单易行的方法就是通过调节呼吸控制生理反应。

身体机能，如心率、体温、呼吸、眨眼、消化等，都是由自主神经系统（ANS）控制的。你感觉不到ANS的活动，是因为这是不受意识支配的自主活动。但是，其中有一种反应是你可以控制的，那就是呼吸。这个方法是利用自然呼吸模式作为桥梁，从而帮你摆脱莫名的恐慌，重新找回行为表现的最佳状态。

焦虑会让你呼吸加速，心烦胸闷。有意识地放慢呼吸，尽量深呼吸，这样你很快就可以让自己冷静下来。

这个策略是由退役的陆军中校戴夫·格罗斯曼提出来的。他把这个方法教给了战士们和警察们，帮助他们在高压环境（如火灾）中快速恢复镇静，保持注意力高度集中。每周找一个晚上，练习下面这个过程2分钟：

•一边用鼻子慢慢吸气，让气体充满腹部，一边数“1、2、3、4”。

•屏住呼吸，默数“1、2、3、4”。

•慢慢地吐气，彻底地吐出腹部所有的气体，一边数“1、2、3、4”。

•吐气后再次屏住呼吸，默数“1、2、3、4”。

下次在一个活动中，当你感觉焦虑情绪出现时，或者感觉有压力时，调整你的呼吸，让自己平静下来。

方法㉑ 率先行动

使用这个解压方法只有一个要求，那就是在你想要完成任务时，可以自行选择执行的优先顺序。例如，在内部员工会议上，当老板说“我想听听大家的意见”时，或者当潜在的客户对你和竞争对手说“你们每个人有2分钟的时间介绍你们的想法”时，或者当所有参加试镜的演员可以自主选择是否第一个表演时。

按照传统思维，在上述情况发生时你可能会先坐着不动，想要看看其他人怎么做，希望从中找点儿灵感。如果你想要给自己增加压力，那这样做不失为一个好方法，但这会导致你无法展现出最佳水平。如果这时你想要减轻压力，那么你就要：

第一个采取行动

对世界杯足球运动员和美国冰球联盟选手的研究表明，在点球决胜负时，获得首发权的队伍（球员）占据了统计学上的优势。随后通过对运动员的采访收集的数据也表明了，第一个罚点球的运动员感到的压力比第二个运动员感受到的要小。

在其他竞争激烈的情境中，先行的优势也都很常见。在全美拼字比赛中，研究人员做了一个调查，在高压环境下，选手在完成拼字任务时是否会受到同伴的影响。研究结果显示，当前一个选手所有单词都拼写正确时，后一个拼写者拼错的可能性就会大大增加；如果前一个人出错了，那么后一个人拼错的可能性就不会那么大了。

是什么导致了先行的优势呢？想象一下，你正在和孩子玩罚球游戏，看看谁最先投进10个球。如果你先开始投球，而且第一个球投中了，那么你的儿子就不得不投进一个球才能保证和你平局。如果你先开始投球，可没投中，那么你的儿子必须投中才能超过你。于是，他会想，我一定要投中。可见，第二个采取行动的人的压力更大。

当第一个开始行动时，你前面没有人，也就不会存在前一个人的行为会分散你注意力的事情。你的工作记忆完全集中在当前的任务上，不管是正确拼写单词也好，还是做判断和决定也好，你都不容易分心。

先行时，你的竞争意识也会减少，因为你不必拿自己跟别人比较。你可以全身心地投入到当前的任务中，而不必想方设法地击败某

人。一心想着打败别人，通常会让你的行为表现得更糟糕。

先行优势所具有的这两个好处不仅能够让你更积极、更充满激情地完成任务，而且让你有更多机会展现最佳的自己。

除了帮助你减轻压力，先行还可以让你在竞争激烈的环境中占据一定的优势地位，即你的先行行为会让随后表现的人压力大增。

请注意：这个方法仅适用于执行一些熟悉的任务和工作。面对某些新任务时，如果观察他人能够让你更好地了解如何完成任务的话，最好还是让别人先出头。在这种情况下，观察第一个行为人可能会有助于减轻你的焦虑，提高你的自信。

方法㉒ 与他人交流你的感受

回想一下，在你和他人分担了自己的压力之后，你是什么感觉呢？根据我们的培训经历和相关数据，我们认为在分担了压力之后，你会感到松了口气，或者感觉压力减小了。之所以会有这样的感觉，是因为你运用了下面这个解压方法：

和他人交流你的压力情感

研究显示，分担痛苦能够减轻一个人的焦虑和紧张感。而且，分享情绪的同时可以让你反观自己的情绪，质疑它们的真实性，并实事求是地看待压力情境。通常，其他人能够站在更客观的角度给予你一些有意义的建议和方法。

下次，在演讲前、截止日期到来前，或者在重要的客户会议召开前，当你感觉压力很大时，和朋友、同事、同伴，也可以和你的客户及老板，说说你感受到的压力。

召开团队会议时，每个人显然都有压力，这时大家可以一起谈论、交流一下压力感受。当大家公开说出自己的压力感受，并意识到“并非只有我一个人有压力”时，你会发现整个团队都会放松下来。

戴夫·比亚利斯是考克斯通信公司（Cox Communications）的副总裁兼总经理。由于行业竞争激烈，考克斯通信公司的呼叫中心将裁员700人。虽然戴夫和公司的高层都明白这是公司发展的需要，但裁员依然不是一个简单的决定。当戴夫向其他公司高层公布这个消息时，他也和大家说了自己的感受。终于到了不得不对员工公布这个消息的日子了。那天，戴夫在对700名员工公布这个消息时，并没有像多数公司那样使用律师起草的文件，相反，他对这件事发自内心地讲述了自己的感受。他对大家说，出现这种情况他感到非常难过，他知道这将对在场的每一个人产生影响。尽管考克斯通信公司提供的优渥的补偿金，以及可以被安排到其他部门工作的机会也是事情得到顺利解决的原因，但是不得不承认戴夫处理这件事的方法也起了很大的作用。他和其他人都可以更有效地应对压力。如果你正在和他人合作，并因为任务的截止日期感到压力，那么分享你的感受会有助于你们更有效率地完成任务。你会明白，并不是所有的责任都压在了你的肩上。

下次，当你的孩子即将面临一个重要考试时，你可以和他来一场“压力对话”，和他分享他对压力的感受。

很多研究表明，用语言表达你的情感，这有助于减少焦虑和紧张感，从而降低压力。

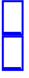
感觉有压力并不丢脸，但如果你不和他人交流你的感受，那么压力很可能会让你丢脸。

请记住，这里介绍的22个解压方法都是一些治标不治本，只能产生短期效用的方法。它们只是一些“近似”的解决方法，能帮助你应

对一时的压力感受。那些希望能够从根本上解决压力的人，还需要掌握具有长期效用的解压方法——建立自己的“COTE盔甲”。

---

1. 赛扬奖，指的是美国职棒大联盟每年颁给投手的一项荣耀。——编者注



第三部分

第9章　打造你的COTE盔甲

1924年10月18日，美国体育记者瑞斯在《纽约先驱论坛报》上发表了一篇文章，被认为是体育新闻史上最著名的佳作：

10月灰蓝色的天空下，“四骑士”再次踏上征程。在古老的传说中，“四骑士”带来的是饥饿、瘟疫、战争和死亡。这只是他们的别号，他们的真正姓名是施图德雷厄、米勒、克罗利和雷登，他们都是圣母大学（Notre Dame）球队的队员。这四个人在南本德掀起了一股飓风。在此之前，今天下午在波罗球场的绿草地上，在55000名观众的注视下，他们横扫了另一支球队陆军（Army），将其逼落悬崖。

实际上，圣母大学球队在1925年的玫瑰杯橄榄球赛中打败了斯坦福大学队，以10：0的完美战绩获得了全国总冠军。他们是橄榄球史上著名的四人组，他们的身高都在1.83米以上，体重也都超过了74公斤，瑞斯对他们进行了非常准确的描述，“他们代表了成功的四大要素：自信、乐观、坚毅和激情”。

也许你想问：“一个完美的人需要哪些品质呢？他是怎样保持身心健康、交友广泛、生活幸福的呢？面对压力能够从容应对的人又具有哪些品质呢？”这些问题的答案就是我们前面提到的“自信、乐观、坚毅和激情”。“四骑士”的人生非常成功，他们四人不仅都入选了美式足球名人堂，而且他们后来不管是做教练，还是在法律、商业领域都取得了不错的成绩。我们认为，他们具有的品质就是成功必备的要素，这些品质可以帮助你在压力情境中展现最佳自我。

与《旧约》中的天启四骑士不同，在运动场上和成功学上，四骑士所代表的是自信（confidence）、乐观（optimism）、坚毅（tenacity）和激情（enthusiasm），即COTE盔甲。

在本书的第三部分，我们将介绍COTE盔甲法则，包括一系列指南、过程、技巧和练习方法，以帮助你培养并强化自己天生的压力管理工具。当然，这里要提出一个非常重要的警告：你如果想要成功，就必须把这些工具磨得十分锋利。我们通过提供信息，包括具体的策略、有力的例证和形象的解释，帮助大家打磨自己的工具。我们将尽全力让这些工具便于应用。同时，你的责任是改进这些工具，并将它们实际应用到你的生活中。

我们制订的“打造计划”主要源于以下三个方面。

首先，我们做了大量研究，并查阅了很多心理学的研究成果和相关的学术期刊，包括进化心理学、社会心理学、认知心理学、积极心理学、运动心理学；还包括神经科学、组织行为学和经济学方面的资料。我们从大量的理论框架和实验数据中确定了COTE盔甲对压力管理的积极作用。其次，这一计划来源于我们亲自操刀的临床诊断、咨询活动以及培训体验。最后，来源于我们通过网络调查得到的数据，以及我们对来自世界各地的12000多人的跟踪研究得到的资料。因为有了他们的帮助，我们才能为我们的建议制定行之有效的实施策略。

实践出真知。成功打造COTE盔甲的人是那些全身心地投入到我们的讨论活动中的人，就像一个人要想减肥成功，就必须坚持锻炼、严格控制饮食一样。如果你想让自信、乐观、坚毅和激情这些性格特质帮助你更有效地对抗压力，你就必须去体验它们。你会发现，本书所介绍的各个活动之间是互相联系的。在培养自信的同时，如果能够结合培养乐观、坚毅和激情，那么效果会更好。反之亦然。

学习新技巧当然需要时间。你必须一遍又一遍地练习这些活动，直到它们发挥作用。

对我们提供的信息，你可能需要一些时间消化吸收，使之成为你自己的想法。每周给自己几分钟的时间思考我们所讨论的品质。对我们介绍的活动，你一定要做，而且坚持做，千万不要想起来才练习一下，因为这样你得不到你想要的结果。

必须说明，我们所提供的练习，你做得越熟练，就越有可能把这些品质真正地融合到自己的行为和生活中，你也就越有可能激发这些天然的品质，以对抗高压环境。

第10章　COTE盔甲的起源

构成COTE盔甲的四个品质最早可以追溯到史前时代，它们是由我们的祖先在克服压力、谋求生存的过程中进化而来的。在面对生死困境时，他们利用这四个品质武装自己，战胜高压环境。

以打猎为例，毫不夸张地说，每一次打猎，对史前人类来讲，都是生死对决的高压时刻。一个年轻猎手如果总是打不到猎物，就会感觉自己没有用，同时也会感到无助。结果只有两个，要么饿死，要么用其他东西换取食物。那些可能靠运气，也可能凭借技巧获得猎物的人体验到了成功，于是他们就有了自信——当猎物突然出现时，他们相信自己能够射中猎物。

一点点积累自信，并不停地告诉他人能够完成任务——这种认知会让猎手勇气大增，恐惧感慢慢减少，变得乐于打猎。因为史前时代的猎人都是徒手捕杀猎物的，所以并不总是能够捕到猎物，但早晚总会有人捕到，这会让他们觉得假如以后会遇到类似的情境，他们也会成功——他们就会变得真正乐观起来，这可以防止他们被悲观的情绪击倒。提高打猎技巧需要力量和决断力，并且知道成功只是时间问题，只要认识到这些，他们就会变得坚强，有毅力；不要说实现目标，即使遭遇挫折，他们也能够反败为胜，获得最终的成功。当他们这样做的时候，他们就感受到了激情，激情能够激励人们产生积极的情感，进而让人们变得更加自信、乐观，同时也会感染周围的人，使他们也变得自信、乐观。

在进化学上，这些品质被称为“心理成功适应”，这种反应模式有助于人们获得成功。通过自然选择过程，这些品质最后被固化在我

们的大脑里。纵观人类历史，那些具有强大自信、乐观、坚毅和激情心态的人往往都能生存下来、繁衍后代，他们的基因也就被传了下来。这些品质是我们遗传基因的一部分。认真发展并强化这些品质，今天当面对压力时，我们就能够从容应对。

这些品质虽然是我们与生俱来的，但它们是一个“开放性系统”。也就是说，它们是动态的，容易发展壮大。然而，并不是人类拥有的所有品质都是可以被发展壮大的，只是其中的这些品质可以，这恰恰证明了进化论的一个观点：它们会继续让你保持优势。那些选择经常强化这些品质的人，他们的人生会更成功。不管我们面对什么样的压力，不管是在工作还是生活中，自信、乐观、坚毅和激情都可以帮助你免受压力的侵害。不管是你是在工作的第一天，还是在执行项目中，或者是在做一个销售演讲，它们都可以让你展现最佳自我。

由此可以证明，我们在接下来的章节中介绍的COTE盔甲并不是凭空捏造的。要想打造这副盔甲，你需要从磨炼核心品质开始，即自信。

第11章　你可以更自信

在墨尔本艺术中心的音乐厅中，当西蒙·泰德斯奇走上舞台时，周围光线并不明亮，在一排排空椅子中间，他看到了三个黑影正坐在一张临时办公桌后面。这三个人就是评委。西蒙一步步走向钢琴，他们三人静静地坐在那里，他们面前放着笔记本电脑，兴奋和恐惧充斥着西蒙的内心。为了加速血液流动，西蒙伸展了几下自己的胳膊，似乎在和假想敌过招，然后穿过了舞台。

他感到恐惧，是因为这一刻对他非常重要，这次表演成功与否会决定他事业的成败。为了这一刻，他投入了大量的时间（他人生的大部分时间）练习、提高技巧，成败就在这一刻。当他在钢琴前坐下来时，他意识到自己必须竭尽全力，展现出最佳水平。深呼吸后，他开始弹奏钢琴。

这一幕出现在由澳大利亚广播公司举办的青年演奏家大赛的初赛上。这是一个国际性的钢琴比赛。实际上，西蒙·泰德斯奇为这一刻已经准备了14年。在将近10年的时间里，他曾在澳大利亚，英国的伦敦和美国的波士顿学习钢琴演奏，分别师从内塔·莫恩、诺里塔·孔奇以及彼得·塞金。在接下来的几分钟内，他将会以极快的速度演奏数千个音符，期望在艺术上赶超历史上最伟大的音乐家，同时打败其他竞争对手。

当我们提到压力下的表现时，首先想到的就是运动场上的压力，因为美国是一个热爱运动的国家。但数据显示，像西蒙·泰德斯奇这样年轻的古典音乐家也常常面临巨大的压力。一个残酷的现实是，在各种音乐大赛中，只有极少数人能够脱颖而出，在音乐界有所成就。

这些演奏家的事业和运动员一样，充满了不确定性，竞争激烈而残酷。进入像朱丽亚音乐学院这样的顶级音乐学院的竞争极其残酷，要想走职业音乐演奏的道路，这还只是万里长征的第一步。一个人即使在学校成绩好，也不意味着将来会在音乐上有所建树。每年从音乐学院拿到钢琴专业学位的毕业生，仅美国就有8000人，而来自中国和泛太平洋地区国家的学生更多。但这一领域能够提供的工作机会特别少，他们唯一的希望就是通过在重要的钢琴比赛中获胜来引起关注。

对于年轻的钢琴演奏者来说，这样的比赛至关重要，是他们通向职业表演和赢得声誉的大门。在这种情况下，当你在评委面前演奏时，不是“三击不中才出局”，而是出现一个错误，你的事业就完了——一个错误，哪怕错一个音符，都不行。

对于西蒙来讲，要想在这样一个关键的、充满压力的时刻获胜，他在练习时就必须把精力集中在有限的几个音乐作品上。其他参赛者也是一样的。很多来自美国顶尖音乐学院的选手只能高水平地演奏几首曲子——几首考验手指灵敏度的奏鸣曲和一首华而不实的协奏曲，这足够应付独奏会或者比赛了。不能犯错误的心理压力非常大，导致绝大多数演奏者只会反复练习几首曲子。非常讽刺的是，这限定了他们的表演曲目只有练习的几首，而不会再多了。

西蒙在特别小的时候就开始弹钢琴。“一年级时，我听到一个同学用力敲击琴键，他在弹钢琴，虽然非常不连贯，但琴键产生的那种雄浑的力量以及钢琴本身宽阔的样子都给我留下了深刻印象。其实那个男孩患有脑瘫，弹钢琴是他接受的一种物理治疗。”西蒙9岁时，他在悉尼歌剧院表演了莫扎特的钢琴协奏曲；1998年，他参加了澳大利亚广播公司举办的青年演奏家大赛。

面对巨大的压力，西蒙退缩了吗？

不，西蒙获得了成功，夺得了那届青年演奏家大赛的冠军。这个大赛成就了他的事业，他还有了自己的经理人和职业资助。

后来，西蒙又获得了澳大利亚交响乐年度青年演奏家的提名，以及10000美元女王海外学习信托基金的奖励。此外，他还在参加各种大型比赛，获得了多项大奖和奖励基金，包括所有年龄段的协奏曲大赛，以及2002年在英国伦敦举办的世界顶级皇家海外音乐联盟大赛的键盘乐器部分的比赛。现在，他被很多评论家和同行称为“世界上最棒的钢琴家之一”，但是这一切得来的并不容易。西蒙向我们描述了每次上台演出时他所承受的压力：

“作为一名精英音乐家，在上台表演前，我感受到的焦虑不亚于任何一个运动员，或者任何一个工作中要承担一定风险的人。和大多数音乐家一样，我感到心跳加速；有时在上台前，我手心会一直冒汗。而且，这个行业就业机会少，竞争者又多，如果你长期在这样一种高压下表演，那么真的会让人崩溃。”

并不是每个人都能成功地管理这种压力，一些非常有天赋的音乐家就是因为怯场和在表演时无法承受巨大的压力而不得不离开了舞台。美国钢琴家弗拉基米尔·霍罗威茨和加拿大钢琴家格伦·古尔德就是因为不堪焦虑侵扰而不得不停止他们的事业。而西班牙大提琴家巴勃罗·卡萨尔斯承受住了呼吸急促、心跳加快、颤抖等压力的不良反应，在他90多岁时，依然登台演出。纵观历史，很多演奏者都会随身携带一瓶苏格兰威士忌，他们会在上台前喝一口，有的演奏家会吃安定或者其他镇静剂。现在，很多演奏家在应对压力时会吃一种新的处方药，叫作β受体阻滞剂。

人们知道这种新药在现场表演中的作用要追溯到1987年。国际交响乐团音乐家会议（代表了美国最大规模的51家交响乐团）在1987年的一份调查显示，在这些乐团中，有27%的成员服用β受体阻滞剂以减轻紧张感。作为“音乐家的地下药物”，这样的药物能够缓解由心律

不齐、高血压、胸闷以及其他紧张反应引起的颤抖。β受体阻滞剂能够抑制肾上腺素的作用。肾上腺素是人体分泌的一种激素，可以调解人体对压力的反应。2014年，我们在纽约调查了一组成名的音乐家使用β受体阻滞剂的情况，结果令人非常震惊。我们发现，“β受体阻滞剂使用的广泛程度远远超过了人们的预期”。

2013年1月，西蒙承认自己使用β受体阻滞剂以提高他的表演水平。“我一直在说谎。”他向全世界公开承认服用β受体阻滞剂。β受体阻滞剂曾经是一个行业秘密，现在被公之于众了。职业双簧管演奏家布莱尔·廷德尔在她的著作《丛林中的莫扎特》中讲道：“古典音乐界对服药这个‘小秘密’如今无人不知、无人不晓了。”

“压力让人崩溃。”西蒙说，“我无法忍受自己颤抖的双手，乱糟糟的思维，担心演砸的恐惧。”他服用β受体阻滞剂已经10年了。在给钢琴演奏界的一封公开信中，西蒙承认自己服用药物，并描述了隐藏自己服药的事实对他的影响：

“从悉尼歌剧院到恳思RSL俱乐部，为了表演，我一直都在服用药物……在我以慢节奏著称的录音制品的封套说明文字中应该写上另外一个名称：美托洛尔。它最常见的名字是β受体阻滞剂。”

西蒙和其他音乐家（以及服用类固醇类药物的运动员）当然知道如何表演，他们是为了表演而生的，但是在高压环境中，他们在心理和生理上都遭受了压力带来的负面影响，这是普通人很少会体验到的，这种压力感是压倒性的。这些精英人士所寻找的就是能够帮助他们有效管理压力的东西，他们需要一粒解药，可以帮助他们对抗压力带来的各种各样的消极影响。也就是说，在面对压力情境时，我们绝大多数人不会选择服用β受体阻滞剂，但我们可以培养一种品质，帮助我们对抗压力，就像解药一样能够消除毒素。这种具有“魔力”的解药就是：自信。

自信的本质

实际上，自信影响到了我们生活的方方面面。比如，一个紧张不安的、笨嘴拙舌的员工力荐的项目，没有哪个经理或者老板会给予支持。大量研究表明，自信的人更具吸引力，更容易被他人接受。自信的人会带给他人自信，让大家相信他是事业成功的关键。

你的行为、肢体语言、说话方式以及说话内容都会反映出你的自信水平。一些人的自信心非常强大，以至让我们觉得我们几乎可以碰触的到。那么，如何评估自己的自信水平呢？

- 即使知道其他人不同意你的看法，你也会坚持自己的观点吗？

- 对你来说，承认错误是一件容易的事情吗？

- 为了获取成功或者让事情变得更好，你甘愿冒险吗？

通常情况下，自信被定义为“相信自己可以影响某个具体的结果”，但对于大多数人来讲，自信是一种确定感，确定我们掌控了眼前的任务。它源于我们对自己能力的信任，相信自己能够做到。在心理学领域，自信通常被称为“自我效力”。这个词是由斯坦福大学的社会心理学教授艾伯特·班杜拉首次提出的。自我效力是指相信自己的能力可以影响一个情境，执行某个具体任务，以及实现你的目标。你的女儿可能非常自信，相信自己在数学考试中可以取得好成绩，但她也可能失去自信，比如，当她在体育课上不得不在全班同学面前做体操时。同样地，你可以是一个非常自信的销售员，但如果让你接住专业网球运动员的发球或者让你坐在一架波音747飞机的驾驶室里开飞机，你可能就会信心全失。虽然专业网球选手或者飞行员可能在其他领域没有足够的自信，但让网球运动员发球，让飞行员开飞机，他们一定都会自信满满。在我们没有经验，或者没有经过技能培训的环境

中，我们就容易失去信心。但是，当我们进入他人期望我们有卓越表现的领域时，我们希望自己充满自信。

“认为自己可以做某件事”和“相信自己能做某件事”二者之间有很大的差别。有时，你会给别人一种假象，让别人觉得你很自信，但事实上，你心里知道你不自信。

随着自信程度（确定性）的提升，你的焦虑感就会逐渐降低，在高压情境下，你就越有可能展现出最佳自我。充满自信的人在面对压力时很少会感到恐慌。测试结果显示，容易产生恐慌的人的自信水平通常都很低。

本章的目标是帮助你感觉自信。所谓感觉自信就是，让一个员工可以向自己的经理提意见，让一个内向的人在聚会中可以主动接近陌生人。自信也可以让我们更好地应对高压情境。

自信程度会随着时间改变。几乎所有人都有这样的经历，在高中阶段没有自信的人现在可能变得信心十足；也有人因为各种原因失去了曾有的自信。

自信的程度容易受外界影响。自信可能会因为某件事或者某个行为而增强或者减弱。你可能会因为年销售业绩不好、演讲表现差或者运气不好而感觉越来越不自信。美国职业橄榄球联盟（NFL）历史上射门准确率最高的球员迈克·范德杰特在2006年的NFL季后赛中就遭遇了这样的时刻。迈克·范德杰特隶属于印第安纳波利斯小马队。在和钢人队的比赛仅剩下18秒的时候，范德杰特拿到了球，他只要在46码(注)处射进球，就可以追平钢人队，从而把比赛带入加时赛，但是他失败了。小马队不仅输了比赛，而且也失去了晋级超级杯比赛的资格。这次的失误彻底摧毁了范德杰特的自信心，以致他后来离开了球队。“我没有自信了。”他承认。自信心会因为一件事情而增大，如一个

全垒打，拼写大赛上的满分，和一直暗恋的人约会，完成一单交易。这样的经历让你相信自己可以完成想要做的事情。

自信和自尊不同。在20世纪70年代，社会上出现了一种革命性的新思潮，它认为我们对自我价值的肯定——自尊，会影响成功。这个思潮成为帮助孩子和成人认识他们潜力的新方法。这个说法看起来非常合乎逻辑，如果自我感觉良好，你就会表现得好。后来人们经过研究发现，自尊并不会让人们意识到自己的潜能。

罗伊·鲍迈斯特是佛罗里达大学的教授，同时也是世界最受尊重的心理学家之一。他在文献阅读中发现，自尊并不像多数人所认为的那样充满了魔力。对学生来说，自尊不能帮助他们在高压环境中取得更好的成绩，表现得更优秀。成绩普通的大学生如果自尊心经常遭受打击，那么他们在期末考试中和那些经常被鼓励的学生相比，成绩会特别糟糕。成年人在工作中的表现也是一样。

自尊程度的变化取决于我们对自己的看法。自我感觉良好的人对自己行为的评价也会更高——他们认为自己比同伴更聪明，更有吸引力。但不管是客观的考试还是公正的评价，都没有触及他们和同伴在完成任务时工作质量上的差别。

虽然很多心理学家、教育家和父母都鼓吹自尊的重要性，认为自尊有助于孩子和成人适应社会，面对压力能够应对自如，但大量证据表明，他们的想法错了。自我认可源于我们取得的成功，它不是成功的原因，是成功的结果。很多研究表明，自尊心强的孩子确实会取得更好的成绩。然而，事实是得到好成绩提升了他们的自尊心，而不是自尊心让他们取得了好成绩。

在谈到工作满足感的问题时，公司和其他组织同样存在这个问题。多年来，企业的业绩管理体系的核心一直是“提升工作满意度能够带来高效率”。管理人员认为，在工作中，你做的事情让员工越满

意，他们的表现就会越好。但事实并非如此，员工不是因为自身获得满足就会提高工作效率，而是因为高效率的工作会让自己满足。高业绩带来高满意度，而不是高满意度导致高效率工作。

因此，作为家长或者管理者，一定要弄清楚：表扬你的孩子或者员工会让他们感觉更好，但不管他们值不值得表扬，这样做都不会激励他们表现得更优秀。“给每个人颁发一枚奖牌”，这种心态完全不可取。如果你帮助孩子或者员工建立了自信，他们就会表现得更优秀，因为自信源于他们所做的事情、所取得的成就，而不是你的话语让他们感觉良好。因此，你需要转换目标，让孩子和员工迎接挑战，这将会帮助建立他们的自信心，也有助于他们在压力时刻从容应对。

自信的作用

自信解药

当我们自信满满的时候，自信就如一剂解药，能够消除压力带来的负面影响，如怀疑、思想扭曲、过度警觉或者过度兴奋。拥有自信并不意味着你不会自我怀疑。其实，和我们一起工作的人，包括精英运动员，奥运会或者NBA教练，管理人员以及领导者，都经历过自我怀疑。正如两次奥运金牌得主、曲棍球明星西德尼·克洛斯比所说的：“如果你能说出一个从没有过疑虑的运动员，那我就能说出一个从没有说过谎的运动员。”

在过去的30年间，不断有研究者发现，具有强大自信心的人（在测试中）都把压力情境视作能够克服的挑战，而不是危机。这样做可以让他们免于压力的侵害，而且即使在压力增大的时候，也能够让自己充分发挥潜能。

和欠缺自信心的人相比，自信心强的人工作努力、有毅力、乐观、热情、勇敢、有决断力，而且乐于选择具有挑战性的工作，完成更高的目标。理论上，学校应该在孩子们读书的每个阶段都帮助他们建立自信。事实上，直到孩子们读大学，他们的自信水平仍然更多地和他们的成绩有关，而和其他方面关系不大。

当学生、员工或者运动员因压力而出现生理反应时，自信就会采取行动进行防御，因为他们内心深处相信他们能够做到。当他们感觉到压力带来的负面情感时，如焦虑感和自我怀疑，他们知道自己没有必要屈服，因为他们相信自己的能力，在他们看来，这些压力迹象只是一种预警，提醒他们该采取行动了。由此可见，知道自己可以应对压力时刻有助于提高自控力。当我们的自控力增强的时候，我们的内心就会变得更加强大，心态就会变得更加平和，面对压力情境时就会勇敢面对，无所畏惧。

正如大屠杀幸存者、诺贝尔文学奖得主埃利·威塞尔所说的：“首先，我们必须明白这世上并不存在无危险的生活——当我们的内心强大起来时，其他一切都是次要的，包括危险。”

自信的行动

1988年1月4日的早上，位于肯塔基州梅斯维尔市的嘉吉公司的肥料仓库突然起火。正如美国有线电视新闻网CNN所报道的，该公司一位中层管理者吉姆·普罗科潘柯接到了公司首席执行官的电话：“你知道发生火灾了吗？”当时吉姆正在电视中观看火灾报道，他正在休假。嘉吉公司的首席执行官对吉姆说：“我需要你去肯塔基州，我需要你去照顾受灾的人，需要你维护公司的声誉。”

突然间，吉姆发现他必须为当地2500名居民负责，必须为公司的声誉负责。嘉吉公司是一家跨国公司，于1865年在美国明尼苏达州的明尼阿波里斯市创立，同时也是世界上最大的私人控股公司。

吉姆很恐慌。他知道仓库中的化学物质可能包括硝酸铵，这种物质遇火便会爆炸。有时仓库内储存的硝酸铵会超过400吨，还有其他化学物质，但是他不确定当时着火的仓库中是否存有硝酸铵。

“我该怎么办呢？有太多的未知，太多的不确定性。我没有这方面的经验，我不知道当时仓库里放了些什么……如果仓库中有硝酸铵，而且发生了爆炸，那会怎么样呢？”

他会不由自主地想：“我的事业完蛋了。现在，还有一个不利的因素——CNN正在报道！情况不能再糟糕了。大火对周围社区、居民以及公司都造成了危害。我的大脑飞速旋转。当危机突然来临时，你会感觉崩溃、失控……我一个主意都没有……我开始感到恐慌……我知道必须让自己冷静下来。”

尽管吉姆仍心存疑虑，但他对自己的能力充满了自信。“我觉得事情正在失控，但我深信，如果冷静思考，如果我有一群值得信赖的顾问，我们就能够处理好这件事。”

这就是自信的魅力所在。吉姆极度焦虑，他的思想产生过扭曲（“我的事业完蛋了”），他的身体出现了压力反应，但同时，他也坚信自己可以处理好这件事。这种信心犹如一道闸门，遏制住了他因压力而产生的疑虑和各种生理反应，减轻了他的焦虑感。

吉姆对事故的认识非常有先见之明：“我希望能够从CNN了解到第一手的消息，其他信息来源可能会有错误。”事实的确如此。

他意识到，如果想要处理好这件事，他必须先管理好自己：“我不应该担心小事，我必须着重处理大事。”他记得首席执行官曾告诉他，要“照顾好受灾的人，维护公司声誉”。这才是大事。

接下来，他召集了一批值得信任的咨询人员，制定了适宜的应对策略。“我们评估了整个形势，竭尽所能地进行了合理安排。我组织了一支队伍，包括各方面的专家，有医疗人员、消防工作专家、金融人员和保险理算员，大家齐心协力一起应对危机，这让我也变得聪明了。

“我意识到，不是事件导致了压力——压力其实来源于你自己，压力是你对情境的心理和生理反应。所以，你需要相信自己的能力。你不是事件的元凶，但你的反应将会印刻在你的脑海里。我必须转变思路，尽量不想个人得失，集中精力处理关键的事情。如果你只考虑自己，你的压力就会增大，当然也就做不好事情了。我意识到，若要让团队齐心合作，就必须坦诚开放。我如果犯了一个错误，就必须承认错误并改进它。我不能不懂装懂。其中最关键的是要让我的团队共同努力，做出正确的决策。”

基于这样的想法，吉姆和他的团队成功地处理了这次危机，他们主动承担起了火灾的责任，照顾受灾的居民。他们的决策也许并不完美，但所有人都认为他们成功了。

几个月后，在事情得到彻底解决后，嘉吉公司召开了检讨会。在会上，与会者认为存储业务的风险过大，尤其是存储如硝酸铵这样的高危化学物品，因此他们决定停止该项业务。

这次经历让人们看到了吉姆应对危机的能力，后来他升任世界上最大的磷肥和钾肥生产商美盛公司（Mosaic）的首席执行官。

作为公司的首席执行官，他面临的压力更多，包括实现年度目标、实施改革、开拓新市场、带领团队。在嘉吉公司的工作经历给了他自信，他相信不管面对什么事情，他都有自信处理好。

建立自信

一个人的自信不是奇迹般地自动出现的。自信需要花费精力，需要通过深思熟虑的方法去执行。

若要拥有自信，你需要：

•评估自己当前的自信水平。

•开动脑筋，运用最新的神经科学发展成果进行自助。

•培养自信的习惯。

准备工作：了解你的起点

过度自信或者缺乏自信都不利于培养自信的习惯，展现最佳的自我。矫正这两种错误倾向的办法是正确评估自己的自信水平。这能够让你搞明白自己现在的起点。弄清了起点，你就可以制订一个计划来加强自己的自信心了。确定了起点，你也可以测量自己自信的提高程度。了解到自己的自信心正在提高，你就会形成一个提高自信的正向反馈循环，减少因压力产生的焦虑感。但准确评估自己的自信水平并不是一件简单的事情。

每个人有时都会过度自信。过度自信会导致我们高估自己的能力和技巧。例如，多数人会认为他们的驾驶水平高于平均水平，但显然，不可能所有人的水平都高于平均水平。诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼进行的一项持续数年的研究表明，所有人都存在“认知偏差”，我们往往只记得曾经的成功，忘记过去的失败，而且会过高地评价自己的学识和能力。

卡尼曼的研究表明：

•95%的教授宣称他们的教学水平在平均值以上。

•一些公司的总经理回答了关于各自公司的问题，然后研究人员问他们对自己的答案的肯定程度。广告业的总经理感觉自己的回答有90%是正确的，实际上有60%都是错误的；计算机领域的人认为有95%是正确的，但事实上80%都是错误的。这种过度自信具有明显的性别特征，如男性溺水身亡的人数是女性的2倍，这是因为男性更盲目地认为自己可以游过岸，但实际上他们不能。

盲目自信的状态通常会被认为是自大，此时你很难客观地看待自己。例如，绝大多数卖房者过高地估计了房子的市场价格。银行正是了解到了这一点，因此它们会找一个独立鉴定人客观地评估房价。在银行发放抵押贷款时，客观评估可以最大限度地降低银行承担的风险。

过度自信也会破坏我们的学习能力。过度自信带来的最大问题就是，当某个人告诉我们一个自己不想听的事情时，我们会自动屏蔽对方说的话，进而也就错失了从对方提到的信息和反馈中了解有用信息的机会。杰米·鲁尼是NFL休斯敦得克萨斯人队的老板，同时也是弗雷的工作伙伴。他说："每天从反馈中获得成长、取得进步，比'看起来不错'强得多。"杰米认为，在NFL过度自信会损害球员、教练和管理者的学习能力，让他们无法实现既定目标。"在得克萨斯人队，我们有三个任务：赢得冠军，创造难忘瞬间，为团队做伟大的事情。我们还有很长的路要走。如果自认为自己知道一切，我们就会丧失学习能力。当然，我们也就无法实现这三个任务了。"

信心不足和过度自信一样有害无利。如果信心不足，我们就会陷入无尽的担心中，失去珍贵的工作记忆。面对压力，信心不足也会导致我们无法清晰地思考，记不起关键信息，从而无法展现最佳的自我，甚至逃避压力情境。

一个篮球运动员逃避投篮，因为他不相信自己能投中。一个学生在数学考试中不认真答题，因为他不相信自己的数学能力。信心不足的人心中想的永远都是压力环境带来的焦虑感，总把事情往坏处想，这无形中给自己增加了很多原本不必要的压力。相应地，这也让问题的解决变得更加棘手。信心不足的人再次遭遇类似的压力情境时依然会选择逃避，因为他们知道自己以前曾经避开过。他们的内心会经历激烈的挣扎，这种挣扎会让他们产生负罪感和遗憾，甚至会让他们感到自我厌恶和羞愧，所有这些负面情绪又反过来削弱了他们的自信。

自我评价具有主观性。只有承认了这一点，我们才能够准确地评价自己。大量研究表明，我们对自己的评价具有很大的欺骗性，因此不能把自我评价作为自信水平评估的依据。我们将介绍两种重要的方法，帮助你准确地评估自己的自信水平：借鉴其他人的看法和确定衡量基准线。

借鉴其他人的看法

要想消除认知偏差和内在的主观性，一个方法就是当你进行自我评价时，听听其他人的意见。公司里的董事会可以为董事长或者总裁提供客观公正的意见。对企业来说，在做决策或者制订计划时，这是极其有价值的。这对个人来说也是一样的。如果有人能够对你的优势或决策力给出客观的评价，那么对你来说这也是无价之宝。可是，很少有人会主动向他人寻求意见。要想得到客观公正的意见，最好的方法就是创建你自己的“董事会”。

过去的十年间，弗雷参加了一个小团队，这个团队成员每两个月见一次面，作为彼此的个人董事会。会面的整个晚上，每个成员都能听到其他成员对自己正在应对的特殊情境的看法和评价。彼此倾听有助于他们认清形势，并提醒自己，他们不是一个人在面对挑战。他们也会给其他人提出改进意见，同时自己也会倾听他人的意见。这让他们能够从更现实的角度认清自己的能力，制订改进计划。这个小组的

成员发现，经常会面让他们的自信心增强了，行动力也增强了，并且能够更有效地应对压力。

和同龄人组建一个董事会，谁参加由你决定。但必须确定的是，所有人都是你可以联系到的人，和他们讨论私人和工作问题时让你感觉舒服的人。建立董事会的目的是希望这些你可以接触到的人能够给你的生活的各个方面提供支持和指导。但是，如果组建这样一个董事会让你感到太困难的话，我们还有其他方法可以帮助你建立自信。

你也可以模拟一个压力环境，然后进行角色扮演，从而获得他人的客观评价。例如，在沃顿商学院经理人教育课上，一位参与者认为自己非常精通面试技巧，但她总是被各类公司拒绝。当她在一群总经理面前（并用摄像机录了下来）进行角色扮演、假装面试时，她面试失败的原因一下子暴露出来了——她的面试表现并不好，通过角色扮演，她可以深入地分析自己的面试表现，并做出有意义的改进。她了解到自己经常打断面试人员，从不做眼神交流，对话交流时含糊其词。只有了解到了这些，她才可以改进自己的不足，以后才能让自己表现得更好。

当你的孩子面临压力情境时，例如大学面试或者班级演讲，你也可以让孩子进行角色扮演，帮助他们表现得更好。录像是一个非常有用的方法，可以帮助孩子及时找出自己的不足，正确评价自己。另外，录像也可以防止孩子们在即将到来的面试中过度关注自己，从而降低自我意识。

确定衡量基准线

如果你的女儿正在准备学术能力评估测试，做一次模拟练习会让你知道她现在掌握知识的情况，以及哪里需要改进。同样，一个需要提高成交率的销售代表也可以这样做——弄清楚销售成交率和衡量标准之间的比较关系，有助于他把精力放在最需要改进的领域，进而实

现目标销售额。确定基准线十分有助于我们正确评价自己——我们会有一个标准，以此作为衡量事情进展和观察进步的基准线。知道自己正在进步可以增强人们的自信心。

使用衡量基准线还有另外一种方法，这个方法也可以帮助公司里的员工了解他们在压力情境中的表现情况。它就是利用360度评估工具（见附录2）。360度评估工具能够评估员工管理压力的水平。目前已经有120000多人在使用这个评估工具。对个人的评估源于熟悉他的人，包括下属、经理、同龄人、主要客户以及他的家人和朋友，而且每个人提供的反馈都是匿名的。评估完成后，管理者和员工都能从中得到有用的信息。这些信息不仅能帮助他们正确认识自己，而且让他们有了一个衡量基准线，从而能够更好地改进以后的行为。同样，看到进步也会让他们信心大增。

从宏观上来讲，实验对象对准确评估的反应证实了一个研究结果：自信的人都具有某种程度的自卑感，因此他们才会密切关注自己，努力学习以提升自己。事实上，研究表明如果给予同样的机会，自信的人获得的信息量是其他人的3~5倍。因此，他们能够站在更加现实的角度看待事情——更准确的表述为“他们看到了事情的真实面貌”。自信的人不会发生思想扭曲，不会对失败夸大其词，也不会谴责自己或者指责在压力情境中表现差的那些人。同样，他们也不会夸大成功的重要性，所以他们不会自大或者过度自信。自信的人也不会无缘无故地失去信心，逃避压力。只要了解了自己的技能，与技能相关的天赋以及他人的天赋，我们就能够对自己有一个清楚的认知，减少不必要的压力。每日实实在在地评价自己，有助于我们不断了解自己和自己的工作方式，知道自己哪些地方需要改进，知道自己还需要做什么，这不仅是为了应对压力时刻。

另一个建立自信的方法是运用一些神经科学的最新发现。这些发现会带给我们很多惊喜。

发挥大脑的作用

目前，在运动、领导力以及神经科学领域出现了一个模式，在这个模式中，有效领导和压力下的表现与一种特殊的神经化学现象联系在了一起。例如，我们知道，能够在压力情境中充分展现自己能力的领导，其睾丸素浓度通常较高，而皮质醇水平较低。

在普通大众眼中，睾丸素一直备受指责，因为它经常与身体攻击和暴力联系在一起，事实并非如此。睾丸素对我们大脑和身体都有很大的影响，它能够帮助我们应对压力，让我们感觉更加自信，刺激我们主动采取行动、承担风险。研究发现，睾丸素的作用绝不仅是常见的强化身体机能，它还能够帮助增强我们的冒险精神，让我们去做平时因恐惧而不敢做的事情。睾丸素作用于杏仁核（大脑中恐惧情绪产生的区域），可以削弱恐惧反应，帮助我们获取认知资源，清醒思考。此外，睾丸素可以消除我们因不确定而产生的警惕心理，让我们在行动时更加理性，不被情绪所掌控。

在任何一个领域，要想在高压情境中完成任务，我们都需要进入一个令人恐惧的环境，然后采取行动。根据睾丸素的分泌情况，我们可以预测哪个象棋手在压力环境中会表现得更好，也可以预测一个外科医生的表现。因为在这两种情况下，象棋手和医生即使感到了恐惧，也必须冒险采取行动，只有这样，他们才能完成任务。研究显示，睾丸素并不一定会带来“愚蠢的冒险”。相反，睾丸素能够防止情感因素干扰认知过程，让我们更加理性地思考和采取行动。

同时，在压力下表现优秀的人，他们体内的皮质醇浓度较低，这意味着当他们面对压力时，焦虑感会较小。皮质醇浓度低的人，在事情进展不顺利的时候会坚持到底，在得到他人的反馈意见时会虚心接受。实际上，高浓度睾丸素和低水平皮质醇可以让人们在关键时刻掌控大局，带领大家共渡难关。

每个人大脑内的神经化学物质水平处于不断变化之中。这些激素变化会影响我们的自信以及我们对行为的选择，尤其是在面对压力时，它对我们的影响更大。实际上，我们可以控制这些激素的水平。在进入高压环境前，你可以做很多小事来提升你的睾丸素浓度，降低皮质醇的分泌。下面，我们介绍三种方法，让你充分发挥大脑的作用。它们分别是：姿势、心象可视化、专注微观成功，即心理学家所说的“胜者效应”。

姿势和大脑

埃米·卡迪出生在美国宾夕法尼亚州的一个小乡镇，本科就读于位于科罗拉多州博尔德市的科罗拉多大学。在上大二的时候，她遭遇了一场重大车祸，头部受伤严重，智商下降了30个点。医生认为她再也无法恢复认知能力了，而且很难继续完成大学学业。这个诊断结果给她和她的家人带来了毁灭性的打击。

幸运的是，埃米是一个勤奋的人。在她的努力下，她完成了大学学业，而且四年后考取了普林斯顿大学的博士生。

很多人在事业发展过程中都曾遭遇过以下的情形：感到茫然无措，觉得自己是一个“骗子”。随着埃米学业上的成功，她也有了同样的感受，她觉得自己不配享有成功。她失去了自信。当然，她头部的伤让这些负面情绪更严重了。

之后，埃米拜访了普林斯顿大学的导师苏珊·菲斯克，并告诉她自己不打算继续学业，想要放弃攻读博士学位了。苏珊教授是心理学领域的著名研究员、科学界的女性拥护者。她不但拒绝了埃米的退学申请，而且坚持让埃米“假装成功，一直到真正取得成功”。

当埃米采用了这个方法后，一件有趣的事情发生了。在假装成功的过程中，埃米偶然发现了大脑的运作方式。这个发现成为现代社会心理学和大脑科学中最重大的发现之一。她发现，我们行为方式的细微调整会让大脑内部发生巨大变化。

埃米发现，我们的姿势对大脑内部化学物质的分泌影响巨大。多年以前，我们就知道，在他人对我们的看法上，非语言交流意义重大。埃米的研究发现，我们的非语言交流，尤其是我们的姿势，会对我们的内在心理和大脑产生影响。

当我们摆出她所说的“高能量姿势”时，我们的身体更加开放、舒展——我们应伸开双臂，而不是抱臂胸前；站直身体，双肩尽量向后伸展，不要弓背塌肩，尽量打开身体，这样，我们的身体和大脑就会做出反应，睾丸素分泌增多，皮质醇分泌下降。睾丸素浓度会上升20%~25%，皮质醇浓度下降20%~25%。

在一项研究中，埃米分别教授了两组实验对象“高能量姿势”和“低能量姿势”，然后让他们参加了一个简单的冒险活动——赌金为几美元的小游戏。在比赛前后，两组实验对象都接受了唾液测验，以测量睾丸素和皮质醇浓度。其中一组做了1分钟的“高能量姿势”，而另一组表演了1分钟的“低能量姿势”。在做游戏之前，埃米还对两组实验对象的能力和风险容忍度进行了评估。

埃米发现，做“高能量姿势”的那组人的睾丸素浓度有了很大提高，而皮质醇浓度降低了很多。而且，她发现，这组人中有80%~90%的人更愿意冒险，采取的方法和行为也更多。而做“低能量姿势”的人只有一半愿意冒险。这个结果在后来的研究中得到了多次验证。同时，研究也证明了这两种姿势对男性及女性的影响是一样的。

在另一项研究中，埃米和她的同事让实验人员告诉实验对象在这个房间等待，他们要到隔壁去。在他们离开前，每个实验对象都得到

了一个电子设备，如手机、平板电脑或者一体机，在等待时，他们可以使用这些设备。实验中，这些实验人员离开后就没有再回来。埃米和她的同事非常好奇，这些实验对象需要花多长时间才会去隔壁房间找实验人员，这个时间的长短是否和他们使用的电子设备的屏幕大小有关。

他们发现，使用屏幕较大的一体机的人，由于坐着的时候身体更为舒展，他们等待了很短时间就去隔壁找实验人员；使用平板电脑的人是第二批去找实验人员的；用手机的人因为姿势比较封闭，他们一直在弯腰看手机屏幕，因此根本没有出去找实验人员。最后，研究人员承认实验中出现了“地板效应”，从而停止了这个实验。他们等了很长时间，但是这些摆出“低能量姿势”的人都没有到隔壁房间找实验人员。

实际上，小屏幕容易让人一直处于一种“低能量姿势”中，这会影响实验对象大脑中化学物质的分泌和自信水平，致使他们不愿打扰实验人员。但姿势的细微调整就能使大脑内部发生巨大改变。

这些神经化学物质的变化不仅会在小事上影响我们，当我们处于一个高压环境时，比如面试或者公开演讲，它们的作用也非常大。

埃米和她的同事在哈佛商学院做了另外一项研究。在研究中，他们营造了一个工作面试的压力情境。

根据各种不同的效能准则，独立评估人对实验对象进行了评估。有趣的是，采用了“高能量姿势”的实验对象得分更高，评估人不是因为他们更聪明才给了高分，而是因为他们的自信和仪态。而做了2分钟“低能量姿势”的人的面试结果完全不同。这是我们每个人都能够做到的，能量姿势可以帮助我们从容地应对压力。我们再来看一个利用能量姿势应对压力的例子，主人公是说唱诗人伊恩·弗伦奇。

在20世纪80年代，说唱诗歌出现，并成为一种新的表演形式。在比赛中，诗人为观众朗诵或者背诵原创诗歌，有时他们会采取说唱形式，一些诗人在朗诵中会使用不同的韵律和节奏。观众由组委会或者主持人选择，他们同时也是评委。在每个诗人表演完后，评委们就会给诗人打分，分数范围是0~10分。在2014年的采访中，伊恩·弗伦奇说："分数不是重点，诗歌才是重点。"没有华丽的服装，没有辅助道具，没有任何乐曲伴奏，也没有任何遮挡物，诗人面对观众，表演就开始了。

想象一下，差不多100个人挤在一个酒吧里，每个诗人一站起来就朗诵他的诗歌，然后就诗歌的内容、表现形式以及感染力接受评判。这是一个典型的高压环境。

伊恩·弗伦奇是一个电影制片人、音乐家，同时也是一位父亲，他直到中年才开始接触说唱诗歌。大多数人开始说唱诗歌表演时只有20多岁，当伊恩·弗伦奇开始的时候，他已经45岁了。每次比赛，和其他诗人相比，他都是一位"老人"。

伊恩夺得了2013年布法罗国际吟唱诗歌比赛的冠军，他曾在各种各样的节日上表演过，他的诗歌传递的是"心灵的智慧，受伤的愤怒和每个人内心深处的渴望"。他说："我写的每一首诗都代表了我们这个神圣时代的'呐喊'，就犹如一场三和弦演奏的盛世嘉年华，赞美爱战胜了恐惧。"

在伊恩准备全国说唱诗歌大赛时，我们和他在一起。当时，他有三个晚上要演出，地点在一个拥挤的礼堂里，观众有1000多人。每一轮比赛的获胜者晋级到第二天晚上的下一轮比赛。最后胜出的人将有机会去巴黎参加国际冠军赛。当他在内心进行演练，想象自己展现了最佳自我的画面时，我们教伊恩做了一些能量姿势。在他做内心演练的时候，每隔15~20分钟，我们就让他做一个90秒的能量姿势，然后继续演练。

这样做的目的是让他的身体处于一种可以让他感觉强壮有力、不受限制、胸襟开阔的姿势。他手臂向上打开，手心朝向天空张开，头部稍微抬高，双腿自然分开，闭上眼睛。放松身体，深呼吸几次后，伊恩回想起了他在过去某次比赛中的完美表现，当时他感到自己强大有力，与观众沟通良好，这是他表现最好的一次。他全身舒展地站在那里，想象自己是如何给听众带来巨大影响，如何引发大家的情感共鸣的。他把自己在最佳状态时所看到的、所感觉到的、所听到的、所闻到的以及当时的想法都一一具象化，然后他就会和想象中一样精力充沛、情绪高昂，他的表现也会冷静而果断。

“这个准备过程非常与众不同。”伊恩说，“我发现自己在上台表演前经常感觉压力很大，这种压力对我的身心产生了负面影响。我焦虑不安，总是想着最坏的结果。我担心可能出现的问题，担心我的诗歌会让观众不满意，认为他们可能会无法理解我的诗歌。说唱诗歌是一种完全不同的艺术形式。对我的教友和商业伙伴来讲，他们会认为这种表演很奇怪。”

“但这种方法帮我把焦虑转化为力量。我回忆起了自己过去成功时的景象，它提醒我，我曾经成功过，我可以再次获得成功。我意识到，我没有必要对演出感到恐慌……在90秒的练习后，我感觉自己充满了自信，随时可以开始表演。”伊恩说。

实际上，这是由于伊恩大脑内的（和体内的）化学物质发生了变化。正如卡迪在哈佛大学的研究发现的，伊恩提高了自己体内睾丸素的浓度，降低了皮质醇的分泌。为了让自己处于最佳状态，他压制了自己杏仁核所产生的恐惧反应，采取了必要的风险行为管理压力，呈现出了最佳的表演状态。伊恩现在已经动身去巴黎参加世界大赛了。这再一次验证了姿势的细微调整能够让大脑内部产生巨大的变化。

可视化练习

自信的人会经常回想自己曾经的光辉历程，他们可以“看见”在各种场合中成功的自己。事实上，这就是伊恩正在做的事情：内心演练或者可视化模式（包括能量姿势）。运动员、临床医生、销售人员、宇航员、学生以及企业家，所有人都可以利用可视化的方法为某个具体任务做准备。关于可视化和心理意象为什么能够提高人们的表现能力，有很多解释。一种解释是，它们可以帮助人们创建一个完美表现的心理模型，以表明理想化的表现是什么样的，人们可以利用这种隐藏的模型指导自己的行为。另一种解释是，可视化能够降低人们的焦虑感，让人们成功地处理意外或者棘手的事情。

一些神经科学的最新研究表明，人们在心理演练一个身体行动所用到的神经和实际执行动作时所用到的神经是一样的。也就是说，在内心可视化某个动作和实际执行这个动作所用到的神经通路是一样的，而且体内化学物质的分泌情况也相同。在一个非常有趣的研究中，两组参与者都被要求做一个手指肌肉练习，持续两个月。一组参与者进行实际的手指强化训练，另一组参与者只是在大脑中想象着做这个动作。最后，真正做训练的参与者的手指肌肉功能提高了30%，而另一组做可视化练习的参与者的肌肉功能提高了22%。这个研究表明了一种现象——胜者效应，我们无须走入赛场或者会议室就可以感受到的效应。

胜者效应

研究显示，当我们体验了一场胜利或者察觉到自己将要获得胜利时，那么不管胜利有多么的微小，或者这份胜利是“虚拟”（内心想象的）的，下次我们在现实中获得胜利的可能性都会大大增加。

当动物或者人类在竞争中获胜或者感觉即将获胜时，其体内的睾丸素浓度都会升高。睾丸素能够激发我们的积极性，增强冒险精神，帮助我们应对压力，而且最关键的是它能够增强我们的自信。自信能够帮助我们在下次比赛或者战斗中获得胜利。这种效应最早是在动物身上发现的。

在一项研究中，研究人员让两只老鼠打架，其中一只老鼠被注射了药物，抑制了它的攻击性。结果不出所料，没有被注射药物的老鼠赢了。然后，研究人员又让这只获胜的老鼠和另一只大小差不多的老鼠打架，结果它再次获胜。最后它和一只体型比它大、攻击性很强的老鼠打架，结果依然是它赢了。这种胜者效应在很多物种身上都有体现，包括人类。

神经学教授约翰·高德斯和他的同事赖昂内尔·佩奇在一项研究中使用了类似的方法，他们对职业网球选手进行了测试。研究人员查阅了职业网球比赛的数据库，从623000场职业网球比赛中挑出了一些比赛。在这些比赛中，参赛双方在国际男子职业网球协会（ATP）的排名非常接近。比赛时，排名只有一位之差；然后他们又在挑出来的比赛中找出了在第一盘时双方打成平局的比赛。也就是说，根据排名数据，在一年之中，这些选手的实力不相上下；他们在比赛中也是棋逢对手，在第一盘结束时打成了平手，进入平局决胜负的阶段。仅从大量数据的筛选中，研究人员就发现，在第一盘平局决胜负时获胜的选手最终赢得比赛的可能性更大。第一盘获胜的选手体内的睾丸素分泌增多，有60%的可能性获得整场比赛的胜利。

睾丸素的另外一个重要影响是促进多巴胺的分泌，这是大脑内一种让人感觉舒服的化学物质，其功能是协调奖励刺激网络。加薪、赞美、情欲以及任何和成功有关的体验，都会导致大脑内多巴胺分泌增多。

但是，正是对成功的看法影响了我们大脑中的多巴胺水平。当多巴胺浓度升高时，它们就会激发前额叶活动，这里是我们的执行功能区，我们最重要的认知过程都发生在这一区域，如解决问题、制订计划、任务适应和工作记忆。在工作记忆中，我们拥有很多信息模块，通过这些信息模块，我们能够头脑清晰地进行思考，在关键时刻从容应对，灵活地解决问题。当多巴胺增多时，我们拥有的信息模块也会增加（增加到5个或者6个）。这时，面对压力，我们就能够清楚地思考，想出更多的解决方法，迅速果断地应对压力。每一次我们体验胜利的感觉时，我们大脑内的多巴胺就会增多，我们也就会快速果断地采取行动。

成功的神经可塑性

因为神经具有可塑性，因此胜者效应对大脑的影响是长期的。神经可塑性是一个过程，是大脑根据体验到的经验重新进行神经构建的过程。我们发现，大脑可以改变内部链接，创建新的神经网络模式。这种变化主要发生在神经细胞间的链接上，当有新的、重复性的经历激发大脑活动时，大脑内受体细胞的数量就会发生变化，进而改变大脑内部神经网络的模式。

最新研究表明，一个人在童年和青春期之后，其大脑结构会发生变化。认知神经学家伊恩·罗伯森是世界神经心理学领域的知名专家，他指出，大脑重塑的最佳时期之一就是当我们获得胜利时。

为此，他做了一系列的研究。他发现，获得胜利不仅能够在短期内增加大脑内睾丸素和多巴胺的分泌，而且从长期来看，还能够增加睾丸素受体细胞的数量。这些额外的睾丸素“接收站”意味着，你体内睾丸素的储存量增多了。例如，在未来的网球比赛中，你能够有效地利用这些现在存在你大脑中的睾丸素，更好地发挥睾丸素的作用。

这就形成了一个“良性循环”，睾丸素的增多反过来又增强了胜者效应。这就是获胜的老鼠和网球手持续获胜的一个原因。

有一点必须强调，你没有必要真正获得胜利后才能够体验胜者效应，你可以在任何时候通过心理演练或者可视化想象进行练习，然后熟悉并掌握它。

学着用可视化想象的方法提高自己在具体任务中的表现。你可以像说唱诗人伊恩·弗伦奇那样，在想象自己最佳表现状态时，选一个能量姿势辅助练习。你也可以练习这个我们称之为“分裂可视化想象”的过程，其作用同样不可小觑：

1. 选个舒服的姿势站好，双腿分开，与肩同宽。让你的身体处于一种开放舒展的状态。你可以高举手臂，好像自己刚刚打赢了一场比赛或者取得了其他的胜利。下巴抬高。总之，找到一个让自己感觉有力量、更强大的姿势。你如果不喜欢这种能量姿势，也可以找一个舒服的椅子坐下来。

2. 深呼吸，放松自己。（勤练习，最终你会随着动作自动深呼吸。）

3. 想象一个高压环境，要具体一些，颜色、声音、地点，各种电影导演会注意到的细节，你都想象出来。

4. 想象你正在展现自己的能力，看到自己“状态良好”，并预测你需要做的事情，执行它。想象一切顺利。

5. 想象自己在成功的路上遇到了挫折，如看到自己在其他人面前失控、崩溃。想象一下你的身体会有什么感觉。想象一个恐惧和焦虑的情绪。想象你犯了大错，其他人都对你感到失望。

6. 眼看就要失去一切时，想象自己力挽狂澜，重新恢复镇静，找回自制力，成功完成了任务。想象周围都是热烈的掌声，观众的笑脸，想象一下那是一种什么感受。

在你的可视化想象中，视觉和听觉的细节想得越详细，其效果越好。一开始你完成这个练习可能需要很长时间，但通过不断练习，你最后可能只需要一两分钟就可以完成了。

这种分裂可视化能够让你通过练习减轻对面临的问题的担忧情绪。为了解决问题，自信的人会考虑事情的消极因素。针对运动员，我们把这种情况称为“重整计划”。练习分裂可视化让我们没有时间考虑那些消极因素，同时它还提供了克服消极因素的方法，这有助于我们减少焦虑，增加自信。你可以像伊恩在说唱大赛时一样，想象一个自己曾经历过的成功体验——回到那一刻，回忆自己在面对一个真实的高压环境时是如何取胜的。想象所有能够想象的细节，真正“看到”自己胜利的那一刻，调动起你所有的感官：你当时的心情，你看到的、听到的、闻到的，以及你当时的想法。

除了改变姿势和利用可视化想象，还有一个可以帮助你激活大脑活动、提升睾丸素浓度、降低皮质醇水平的方法是利用微观成功。

创建微观成功

很多人认为成功只和重要的事情有关，比如升职，争取到大客户，期中或者期末考试等。没错，这种里程碑式的胜利当然会对我们将来的表现有帮助，但即使是很小的胜利（即微观成功），比如和你老板的一次富有成效的谈话，和客户的一次积极的电话洽谈，或者来自同事或朋友的赞美，都有利于提高我们将来的表现。它们同样会激发胜者效应，导致睾丸素和多巴胺的分泌增多，进而帮助我们建立自

信。相比于重大成功，微观成功在日常生活中更常见，它们也更重要。找出这些微观成功，它们会给你带来积极的情绪，增强你的自信心。

微观成功始于目标设定。不要说你打算减肥30磅[注]，而是要给自己制订一个明确的目标，如决定下个月减肥5磅，每天吃健康食品或者每天快走5分钟。如果你想换工作，首个目标是找一个行业内工作的人聊一聊。只要实现了这些小目标，你就能够利用胜者效应实现更大的目标，而且在这个过程中，你的自信也会大大增强。

当然，微观成功并不局限于设定的目标。我们每天都有一些小小的胜利，但往往被我们忽略了。一个小小的胜利可能是你正在进行的项目上的一点儿进展，和老板一次简短的、富有成效的谈话，和重要客户的电话交流，也可能是来自同事或者朋友的赞美。利用微小的成功时刻开启你体内的积极情绪感受。重新定义成功，关注自己能力的发挥，而不是最终的结果，有助于你获得微观成功。一次完美的面试或者演讲就是成功，即使你没有获得工作机会，但这也不能否定你精彩的表现。哈佛大学商学院的特雷莎·阿马比尔教授在研究中发现，这些微观成功或者小胜利的重要性远超我们的想象。她还发现，压力会降低人们的创造力。她分析了12000名参与者的日记（85%是白领一族的，15%是蓝领工人的），试图确定员工在工作中的情感、看法和动机的关键推动力。她发现，其中最重要的是这个推动力不是认可、奖励或者彼此之间的支持，而是点滴的进步，或者叫作“小胜”。取得微小进步对员工的情感、看法或者动机产生的积极影响非常大。正如阿马比尔教授所说：“人们取得一些进步对于外人来讲似乎微不足道，不值一提，但实际上是在积累增值，最终必然对人们的骄傲、自信、情感和内在动机产生积极的重大影响。”

阿马比尔教授指出：“这些小胜之所以重要是因为比起重大胜利，它们经常发生。如果一味坐等重大胜利的到来，那可能要等很长

时间，而且你可能因为等的时间太久，又看不到具体的结果而选择放弃。不要过于纠结于重大胜利，你需要的是每一个小胜都可以带给你前进的动力。”

喜剧演员、作家杰瑞·宋飞非常看重生活中的每一个小胜利。在他的公寓里，有一面墙非常引人注目——每年元旦，他都会在这面墙上贴上一张当年的年历。在他进行创作的日子里，每天不管他写得多么少，他都会在日历上把那一天用一个红色的“X”标记出来。慢慢地，所有的“X”就会连接成一条线。他的目标并不是创作出多么精彩的剧本，他只是不想打断这个链条。他说：“坚持下去，每天这个链条都会变长一点儿，看到它我很开心，尤其是当我一连几周都坚持创作时。我的下一个任务就是不要让这个链条中断。”

这是一个典型的例子。我们需要标记出我们取得的微观成功，不管它们看起来多么的不起眼。在一个药物临床试验中，对药物研发团队来讲，大目标是研究出有效新药并推向市场，而微观成功则可能是在一周结束时，大家坐下来探讨一下团队成员取得的进展。对于一个客户服务团队来讲，微观成功可能是一周没有遇到任何大的投诉。对于一个人力资源团队来讲，微观成功可能是让董事会几个主要管理者主动参与培训。这些微观成功是建立自信的核心。阿马比尔教授指出：“如果人们经常感受到自己正在进步，他们就有可能更具有创造力，而且不断提高办事效率。不管他们是在解决一个重大的科学难题，还是生产高质量的产品或者提供高品质的服务，每天的进步即使非常微小，但也能够对他们的情感和表现产生重大的积极影响。”

如果你是一个经理、家长、配偶或者他人的朋友，那么你可以利用微观成功的方法帮助他人，这是一种非常有效的帮助他人建立自信的方法。当你鼓励或者指出他人取得的微观成功时，不管它多么微小，这都能够激励他们表现得更好，让他们充满信心，进而提高他们取得成功的可能性。如果父母想要帮助他们的孩子，鼓励孩子的微观

成功非常重要。在今天这样一个飞速发展的世界中，我们往往会忽视孩子的点滴进步，以及他们取得的小成功。

不管你是因为孩子的大成功而表扬他，还是为他取得的微观成功而庆祝，你都是在利用胜者效应来改变你的孩子大脑内的神经化学物质。

最后一个帮助你建立自信的方法是养成自信的习惯。

培养自信的习惯

培养自信的习惯，有很多细小的、经过验证的方法。对于高效的人来说，每天都使用这些小策略，每天让自己多一点儿自制力，多一点儿信心。

保持身体的最佳状态

银背大猩猩每天会花几个小时的时间梳理皮毛——让皮毛光滑闪亮，吸引异性已成为它的习惯。这能够让它感觉自信，至少动物学家黛安·福西是这么认为的，她花了几十年的时间研究这些大猩猩。“你可以判断出它们中谁更自信。”福西说，“它们活动自由，一直高昂着头，看起来似乎比其他猩猩高。它们的皮毛最闪亮，它们的样子看起来很高傲。”

保持身体最佳状态的方法是采取能够给自己带来美好感觉的行动。很多服装零售商、美发师、美容师和心理学家都坚信，当他们的顾客对他们的外表很自信时，他们的自我评价也较高。

为你的行为负责

积极心理学倡导者马丁·塞利格曼和心理学家施奈德多年来都在证明一个观点：当你坚信你要对自己的行为负责时，你就能够影响、改变、改进你的行为，进而变得更加自信。

不愿意对自己的行为负责的人会让自己处于一种劣势，他们否定了自己在塑造习惯中的作用。

如果你坚信为自己的幸福、财产安全、人身安全和身体健康负责，那么情况会有什么不同呢？如果不对自己的这些方面负责，你又能得到什么好处呢？如果我们拥有更多的控制权，我们就会感觉更舒服。例如，如果一个学生认识到了没考好是因为准备不充分，那么他就会改正错误，下次取得好成绩。

最成功的运动员在一场比赛失败或者团队表现糟糕时，会从自身寻找原因。当纽约尼克斯队连败数场，遭受外界严厉批评时，该队球星卡梅隆·安东尼在赛后采访中主动承担起了责任："我们知道今天的表现出现了问题。我们，包括我，如果想要打赢比赛，必须表现得更好。没有人让我们表现得糟糕，是我们自己搞砸了。传球不利、二投失败、没有抢下足够的篮板球，这是我们的错。如果我们想要赢得比赛，就必须从现在起尽力做得更好。这给了我们很大的压力，但这是我们应得的。"

极端训练

下面是全美拼字比赛冠军描述他准备拼字比赛的过程：

八岁时，我在学校的拼字大赛上获得了第三名，这是我第一次在拼字大赛上取得成功。我几乎打败了所有比我大的孩子。但我拼错了单词IRRADIATE，在回家后我做了一个决定——我一定要赢。六年级时，我获得了州拼字大赛的第九名，打败了200多个孩子，最后失败在AVUNCULAR这个词上。这时，真正的训练才刚刚开始。作为比赛的核心

队员。由斯克里普斯出版社出版的单词书上的单词已远远不能满足我的需求了。我的妈妈是我的教练，她是一名老师，她知道如何帮助我记忆单词。她开始收集几年前的单词书，买生僻单词词典。不睡觉的时候，我们随时随地都在练习单词拼写。当我洗澡时，妈妈会在客厅里问我单词；在超市的通道里，她也会考察我单词；在海边，我还是在背单词。我有无数个单词卡片，贴的家里到处都是。在上下学的路上，我们在车里学习。我的朋友们也会兴奋地制作一些卡片，查一些生僻的单词，他们试图难倒我。晚饭前、晚饭后，即使吃饭时，单词拼写也一直在继续。上床睡觉前当然也不能幸免，第二天早上的闹铃声都是“你如何拼写……”不管我们去哪里，不管什么时候，我们一直在练习。一切付出都有了回报——七年级时，我获得了阿拉斯加州单词拼写大赛的州冠军，让我获胜的单词是INFRANGIBLE，意思是“无法破坏的”。

我们要告诉大家的不是这个孩子获胜了——他在后来的比赛中没有夺冠，我们的重点是他所经历的这种另类极端的准备过程——每天随时随地练习拼写，与在固定的房间或者图书馆，每天固定学习几个小时的方法完全不同。实际上，这个人的行为就是心理学家所说的“流体智力”（Fluid Intelligence）——一种与知识或者经验无关的解决问题的能力，一种通过推理迅速解决突发问题的能力。自信的人的流体智力也很强，因为他们坚持“当责”——不只是负责，是要完成自己承诺的事。对要执行的任务，他们会提前花费大量的时间进行演练。在排队看电影时，或者准备晚餐时，他们会在心里演练要做的演讲。如果一个孩子可以在地铁站里旁若无人地拉小提琴，那么他也一定能够在正式表演时发挥出他最好的水平。

寻求反馈

梅尔是一个自由撰稿人。他说：“我花了很多时间在工作上，当我交稿后，我会非常焦虑，直到我收到编辑的反馈，她的反馈决定了

接下来几个月我将如何度过。如果她的评价过低，项目就会被取消，那么我该怎么办呢？整个过程非常煎熬，在听到她反馈的前几分钟，我浑身冒汗，极其紧张。她一张嘴，我就会为自己辩解。”

能够接受批评对建立自信十分重要，因为批评提供的信息能够有助于你下一次完善自己。自信的人通常能有效地利用批评。

为什么多数人都对批评充满了防备？批评的言辞在我们的大脑中会被夸大，让我们感到“我真差劲，我有麻烦了，我要失业了，他们不喜欢我”。这些夸大其词的说法会加强我们的防御行为。

亚里士多德提出了一个对待批评的方法，那就是把批评视作“促进自己进步的评价”。如果这样想，你就更容易接受他人的反馈意见，也能够从中有所收获。批评还可以让你正确评价自己，找到自我改进的方法。

学会正确看待批评并不是一件容易的事情。多年来，很多人在遭受批评时都会进行辩护和反击。首先花几分钟时间重复这句话：“批评是帮助我成长的信息。”

一定要虚心接受他人的批评意见，经常主动请他人就自己的表现提出改进意见（不是找错），这有助于你养成虚心接受他人意见的好习惯。

挑战思维的精确度

在我们建议你虚心接受他人批评，并告诉你这有助于提升自我时，我们也要提醒你注意自我批评。大多数自卑、没有自信的人（和临床诊断患有抑郁症的人）在言谈中总是充满了自责，身上一点儿小瑕疵都会被他们放大，导致自我怀疑。自尊心强的人则会适当地赞美自己，他们拥有更现实的愿望，而且能够准确地评估自己的能力。

思考一下，你是如何对待自己的呢？你的看法对你是有益的还是有害的呢？下面是认知治疗师经常对病人使用的一个简单易行且经过实证检验的方法。这个方法就是让病人经常问自己：“我的想法对我有益，还是有害呢？”

1. 每天花上几分钟进行自我对话。注意你是如何对自己说话的：你对自己的态度，是支持还是批评？是真实的，还是夸大其词的？你与自己的交流方式是有益的，还是有害的？

2. 问问自己：“我的想法对我有益，还是有害？”这样做有助于你确定并摒弃对自己具有破坏性的想法。

3. 以你痛苦的感受为信号。如果你发现自己正在自责，就对自己说“停止！”然后对自己说一些积极的话。找张卡片，在上面写一些能够帮助自己应对多数困境的积极话语，把它放在办公桌或者床头柜上。

做到心中有数

多年来，我们一直和各界精英保持合作，包括海豹突击队、奥运会运动员、职业运动员、企业家和成功的高管，他们都非常自信。我们询问这些人在面对困境时是如何保持自信的。通过他们的回答，我们发现了一个秘密：他们每个人都会做系统的准备。下面就是他们在给一个客户做演讲前的准备过程：

1. 练习演讲的基础内容。反复演练演讲内容。确定自己完全掌握了所有内容，可以自如地进行演讲。这样你就会把注意力放在客户的反应上，而不是纠结于自己所说的每一个词。

接下来，思考一些可能遇到的问题或者出现的干扰情况，练习一下如何应对。然后再设想一下会出现哪些意外问题或者干扰，想想如

何应对。

2. 重新安排演讲顺序。你的演讲初稿是有一定步骤和顺序的，为了更熟悉自己的演讲内容，可以打乱顺序。比如，从第五步开始，从后往前讲，也可以跳过几个步骤。

按不同的顺序练习演讲有助于加强你对内容的理解。而且，当你的客户说“那听起来不错……但我真正想了解的是这个”时，你可以立刻给予解释，而不是说“我稍后会介绍这个”。这样的回答容易引起客户的不满。

3. “预测，预测，再预测。”一旦你的演讲准备好了，你就要对其他可能导致你出现阻塞现象的事情做好准备。你的软件打不开，客户迟到或者你只有10分钟时间演讲（而不是事先说好的30分钟），遇到这些情况时你该怎么办呢？如果你碰到自己解答不了的问题要怎么办呢？对其他可能出现的各种稀奇古怪的情况，想想自己如何应对。

做这些准备的同时，你可以练习能量姿势——展开手臂，舒展身体，这样可以更好地激活你的大脑。在各种情境中，你都可以使用这个方法，在工作和私人生活中也可以，如评估员工、说服投资者、处理冲突、争取潜在客户、运动或者约会。

不管是西蒙·泰德斯奇走上世界表演舞台时，还是吉姆·普罗科潘柯着手处理肯塔基州梅斯维尔的肥料仓库火灾事件时，他们都在寻找一个东西以帮助他们应对即将面临的困境。自信，就像β受体阻滞剂一样，可以作为神经系统的解药，让我们即使在身心都感受到压力的时候，依然能够继续前进。当我们知道了自己的位置（准确的自我评价），那么在利用能量姿势、可视化想象或者微观成功的方法时，我们就能够掌控神经化学物质的分泌；当我们练习这些自信习惯时，我们就置身于一种清晰地思考、果断地行事、充分发挥自己潜能的情境中。

我们依然会感受到压力、怀疑和焦虑，但自信能够最大限度地降低压力对我们的危害，让我们有更多的机会展现最佳自我。自信的人都非常乐观。接下来我们将带领大家去熟悉制作COTE盔甲的另一种材料——乐观。

---

1. 1码＝0.9144米。——编者注
2. 1磅=0.45千克。——编者注

第12章　你可以更乐观

如果你问消极的人，他们对自己的老年生活有什么预期时，他们的回答应该不可能让你高兴。他们的答案通常离不开人生的三大境况：疾病、衰老和死亡。难怪多数悲观的人对工作和生活的态度都是："努力有什么意义吗？"

埃黎耶·梅契尼可夫承认疾病、衰老和死亡人生三大不幸的存在，但他的角度完全不同。埃黎耶出生在乌克兰附近的一个小镇伊万诺夫卡，是家中最小的一个孩子。他的父母非常相爱，家里的气氛十分温馨。他们家经常举行家庭聚会，朋友们也经常造访。

埃黎耶童年的大部分时间都在丛林中玩耍，大自然的神奇让他着迷。

他的哥哥列夫是一名地理学家和社会学家，他无疑影响了埃黎耶对自然历史的热爱。1859年，当查尔斯·达尔文的著作《物种起源》出版时，埃黎耶对它非常感兴趣，他不仅去验证其中的说法，还亲自教授这门课。

母亲告诉埃黎耶，一个好学生应该好好利用他的大脑，遵循自己的兴趣自主选择他所喜欢的人生道路。埃黎耶做到了。他考上了哈尔科夫大学，学习自然科学。他仅用了两年的时间就完成了大学四年的学业。一毕业，埃黎耶就在位于普鲁士王国境内的一个名为赫尔戈兰海岛的北部研究海洋生物群，随后又先后在吉森大学、哥廷根大学和慕尼黑学院从事研究工作。1867年，他返回俄国，在新成立的俄国皇

家大学，现在的敖德萨·埃黎耶·埃黎赫·梅契尼可夫国立大学，担任讲师，后来被任命为动物学和比较解剖学的荣誉教授。

埃黎耶承认悲观主义者所说的，“疾病、衰老和死亡经常威胁着我们”。但是对他来说，他不会消极等待，相反，他在思考如何击败这三大不幸。

他提议创建一个全新的科学学科——老年学，旨在全力支持并鼓励利用科学的方法消除疾病和不良习惯，阻止人类生命的自然衰老进程。在他的著作《延年益寿：乐观的研究》中，他称自己是一个乐观主义者，并在生物科学上找到了战胜三大不幸的希望。1908年，他获得了诺贝尔奖。

我们并不是想告诉大家“做一个乐观的人，你就可以得诺贝尔奖”，我们要说的是，拥有乐观的思想可以让成功变得更加容易。这就是乐观是我们与生俱来的COTE盔甲的一部分的原因。

今天，“乐观”这个词不仅被滥用，还被误用了。人们谈论悲观和乐观，就好像它们是冬天穿的毛衣，可以随意穿上或者脱掉。当人们想要对某件事做出正面解释时，他们会说“我永远是个乐观主义者”，而当人们说“对它是否起作用，我不是很乐观”时，他们的意思是说他们对将来发生的事情的看法是悲观的。这些表述都简化了乐观这个概念。事实上，乐观的心态是需要培养的。

乐观者的优势

2014年，比尔·盖茨夫妇在斯坦福大学为毕业生演讲时明确提出，乐观最重要，它是激励他们前进最重要的动力。“这个校园里发生了很多了不起的事情。”比尔说道，“但是如果非要我和梅林达用一个词来说明我们最喜欢斯坦福什么的话，那就是乐观。”他们又以

梅林达·盖茨基金会和新一届毕业生的成功机会为例，描述了乐观的重要性。“在我们基金会处于最艰难的境地时，是乐观激发了创新，让我们找到了新方法，解决了困难。”如何建立一个大公司？如何建立一个基金会？如何获取成功？关于这些问题，盖茨夫妇的看法验证了过去50年严谨的研究成果：乐观能够帮助你改善生活，让你的身心更健康，婚姻更幸福，考上更好的高中、大学以及研究生。总之，做一个乐观的人，会让你受益良多。

工作中也是一样，尤其是在面对压力时。我们在健康与人类潜力研究所的研究表明，表现能力排在前10%的人（大约1200人）在过去10年间，我们对大约12000人在高压中的表现进行了研究——在经过多人（包括他们的经理和7~15名其他人）的评估后，他们在乐观项目中的得分都很高。和研究中的其他人相比，他们对未来比较乐观，也能够更有效地应对各种危机。下面是一些评估者对前10%的人的评价：

韦斯特利总是相信事情会顺利完成。我们在一个团队10多年了，他的能力很强，不管遇到的问题多么棘手，他都能从容应对，然后继续前进。他只是不断地努力，直到成功。他是一个不可思议的人，他让我学会了放手，和他一起奋勇向前。

布丽奇特身上有一种神奇的力量，你可能没有注意到，因为她非常文静，而且不爱出风头。我们正在进行的项目遇到了一个很大的困难。这耽误了我们好多时间，可能好几个重要项目都无法按时完工，但是只有她坚信我们一定能做到——预期事情一定会顺利完成。成功了！她比我们每个人都努力。

同样，杜克大学的经济学家曼鸠·普里和戴维·罗宾逊也发现，与悲观的人相比，乐观的人赚的钱更多，工作更努力，而且寿命也更长。这说明乐观的人工作时更投入，因为他们对未来拥有更积极的期望，他们会认真工作以获取成功。

乐观的优势不仅体现在工作中遇到压力的时候，和悲观的孩子相比，乐观的孩子的学习成绩更好，更乐于参加社交活动和各种体育运动。乐观的游泳选手比悲观的选手更容易从失败中走出来；面对压力，乐观的棒球投手和击球员表现优秀，而悲观的选手则容易表现失常。

有趣的是，有一个行业，乐观无法预测压力下的总体表现，这个行业就是法律实践和法学专业。悲观的法律学生通常比乐观的法律学生发展得更好。以年级平均成绩和在期刊上发表论文的数量这两个传统指标作为评价依据，悲观的法律学生明显表现得比乐观的学生优秀。原因在于，悲观是法律所需要的。寻找并确定潜在的、我们普通人看不出来的复杂性和问题是一个职业律师最重要的能力之一，在法律上，这被称为谨慎。不管是悲观的人选择了法律行业，还是因为从事了法律工作而变得悲观了，我们知道的是，在工作和私人生活中，他们习惯了事情变得不利于自己。例如，律师不太可能相信他们自己会有很多朋友，甚至不相信他们的工作是正当的，他们更愿意相信他们的伴侣不忠诚或者经济即将崩溃。

乐观的性质

乐观和时间的关系是动态的、不断变化的。虽然自信体现在当下——我们充分利用我们的信念和知识，完成需要完成的行动和任务。但是，乐观不会发生在当下，它位于“现在”的两侧——过去和将来。乐观可以说由两部分构成：预期和解释。预期是指我们如何看待未来事情的发展；解释是指我们对过去发生的某件事的看法。

如果我们预期将来会发生好事，我们就被认为是乐观的；如果我们预期将来会有不好的事情发生，我们就是悲观的。两种预期不同，面临困境时我们所采取的处理方式和由此产生的结果必然会天差地

别。一个乐观的人在面对压力时，他不会感到焦虑和恐惧，而会感到兴奋。他会有更多的冒险精神，工作也会更加努力，从而充分展现自己的能力。

要想弄清楚我们经历的挫折和成功的意义，就需要对挫折和成功进行解释。如果我们用积极的角度看待成败，那么在面对压力情境时，我们就会坚持到底，不轻言放弃，从而获得更大的成功；我们如果陷入了悲观的解释，就会变得沮丧，并很快放弃。

预期

对未来充满积极的预期对我们是有帮助的，不管是面对生活中的动荡还是挑战，乐观都会让我们勇于面对未来的不确定性、不安和压力。

为了激励我们勇于冒险，努力工作，人类进化出了大脑额叶，尤其是前额叶。因为有了前额叶，我们才能够预测未来，为将来制订计划。

实际上，前额叶作为预测和计划中枢，让我们的视野能够突破眼前的障碍、挑战和困难，着眼未来；并且为了让生活变得更好，它让我们可以预测是否有必要冒险。

积极预期的作用

预期对我们的影响主要有两个方面：一是改变我们对某个情境的感受（我们的主观感觉）；二是影响我们当下的行动。在我们应对压力时，这两个方面至关重要。

面对一个高压环境时，我们的感觉非常复杂，既有兴奋、迫切，也有焦虑和恐惧。我们这一刻体验到的情绪与我们的乐观或悲观水平有直接关系：如果心态乐观，对未来有积极的预期，我们就会更多地

感受到兴奋和热情。而消极的人在面对同样的挑战时，感受更多的是焦虑和恐惧。

乐观有助于我们管理这种恐惧和焦虑，让我们在压力情境中充分展现自己的能力。

让我们来看一项非常有趣的实验。参与研究的13个人都对毒葛严重过敏，研究人员让这13个人用一种树叶擦一只胳膊，并被告知这是毒葛的叶子，可实际上它是一种无害的树叶。同时，他们的另一只胳膊也被要求用树叶擦拭，这回真的是毒葛的叶子，但他们以为它是无害的叶子。结果用无害的叶子（被告之是毒葛的叶子）摩擦过的胳膊都起了皮疹，而另一只用真正的毒葛的叶子（被告知是无害叶子）摩擦过胳膊的人，反而只有两个人起了皮疹。这是怎么回事呢？

根据纽约社会研究学院的神经科学家马塞尔·金斯波兰尼博士的解释，当一件事情发生时，大脑会同时激活两种活动模式（神经活动网络）：一种是由外而内型，包括由外界流入大脑的信息激活——气味、味道、视觉影像和声音；另一种模式是由内而外型，它开始于我们前额叶的预测中心，是利用与预期发生的事情相关的记忆和情感创造出来的模式。

这两种模式共同作用，让我们知道周围环境正在发生什么。新神经成像研究有趣的地方在于，它揭示了在绝大多数情境中，细胞激活源于我们对该情境的预期，在我们接收外部信息前，活动先在内部产生，然后被激活。

这些迅速产生的大脑内部状态，从神经学和神经化学的角度来讲，与由外部信息激活的模式完全一样，它可以很明显地激发我们的身心对外部事件的反应，也能够切实改变我们大脑和身体内部化学物质的分泌情况。许多新研究表明，产生安慰剂效应是因为预期的方法

影响了我们体内化学物质的分泌，因此，就出现了用真正毒葛的叶子摩擦的手臂没有出现皮疹，即使他们对毒葛过敏。

弗朗西斯·布伦南博士和卡尔博士做了一项研究，专门针对免疫球蛋白A和感冒的关系，他们发现了一个类似的现象。免疫球蛋白A是人体内一种最为强大的抗体之一。在寒冷的季节，你体内免疫球蛋白A的含量越多，你得感冒的可能性就越小。来自宾夕法尼亚州的东北大学的112名大学生参与了实验。每个学生都测量了自己免疫球蛋白A的含量。这些学生同时完成了一个关于乐观水平的评估测试。研究结果显示，消极思维会破坏人体免疫系统功能。和毒葛研究一样，该研究发现我们的大脑中所发生的一切（这里指消极思维）会直接影响人体内部化学物质的分泌。

重要的是，乐观思维不仅影响了我们体内的化学物质分泌，还可以激励我们，帮助我们实现目标。对未来充满乐观态度的人在面对压力时勇于付出更多的努力，不轻言放弃。悲观的人则完全相反，面对压力，他们会分心、逃避或者进行不切实际的幻想。格伦·纳尔逊是一名职业作家，他给我们讲了一个有关他女儿的故事，这个故事让他坚信乐观是我们行为的重要推动力。他的女儿凯特4岁时，脑内长了一个很大的肿瘤。

确诊前，凯特的平衡感出现了问题，她偶尔会摔倒，经常头痛，呕吐后才会好。格伦和妻子带她看了很多次医生，但医生当时没有重视这些症状，认为格伦和妻子在小题大做。可是随着症状出现得越来越频繁、越来越严重，他们便把孩子转诊到了神经科。

“几分钟内，神经科医生就确诊孩子脑内长了一个很大的肿瘤，并且在几个小时后就紧急进行了手术。那是我一生中最恐怖的一天。”格伦说。随后医生告诉这对饱受惊吓的父母，如果没有立即做手术，他们的女儿只能再活一两天。

在谈到这次痛苦的经历时，格伦说到了乐观所起到的强大作用：“我们感到无助，但仍乐观地充满了期待。你知道，如此高强度的压力是让人无法承受的，无论如何必须尽快解决。我们相信，接下来不管发生什么事情，我们一家人都会一起面对，一线希望就可以缓解压力的重负。”

几天后，他的女儿出院了。三年后，她再次接受手术，摘除了其余的肿瘤。现在，距离她彻底摘除肿瘤已经十年了。格伦和他的妻子在整个过程中都保持着积极的心态。格伦说：“这件事给我们全家留下了伤疤，它让我们变得脆弱，因为我们意识到了生命的脆弱性。但同时，它也让我们变得坚强。我们会保持积极的心态，不去想任何消极的事情。我们努力学习所有和女儿病情相关的知识，尽最大的努力治疗。这意味着，我们承认了未来的不确定性，承担起了相应的责任，不管发生什么，我们都会积极应对。上帝保佑，一切都非常顺利。”

格伦的故事主要说明了乐观不是盲目的、过分的、“认为一切都会好起来”的心态，乐观的主要作用在于能够激励行动。乐观不是痴心妄想，我们必须努力工作，找到问题的解决办法。当你思考一天或者一周内遇到的挫折时，尤其是在压力情境中，你就会明白保持积极心态和努力进取的重大意义。

期望的来源

我们的期望源自哪里？没错，它就是来自他人对我们的预期。越来越多的文献表明，在不同的环境中，他人的预期会对你自身的期望和行为产生重大影响。

最早的研究是关于老师和学生成绩之间的关系的。研究由哈佛大学的罗伯特·罗森塔尔教授和丽诺尔·雅各布森共同主持。当时，雅各布森是南旧金山联合学区一所小学的校长，罗森塔尔和雅各布森选

择在橡树学校进行实验，这所学校是当时加利福尼亚州千橡市的一所非常破败的学校。首先，在新学年开始的时候，他们给学生们进行了一场“哈佛成就发展测试”。其实这只是一次普通的智力测试，但研究人员告诉老师，这个测试可以测量学生们的学业发展前景。

罗森塔尔和雅各布森告诉学校的18名老师，一些学生在测试中得分排在了前20%，他们认为在未来一年，这些学生的学习成绩提高的可能性很大。实际上，这20%的学生是随机抽取的，他们和其他学生没有任何差别，不存在有没有“发展前景”这样的说法。在学年结束时，所有的学生再次进行了智力测验。他们发现了什么呢？

和前一次测试相比，测试的结果有了明显不同。和其他学生相比，那些被列入“有发展前景”名单的学生的智商有了很大的提高。罗森塔尔和雅各布森的研究证明了预期和自证预言的巨大作用。如果老师们对学生们区别对待，那么学生们的表现也会不同——他们的表现源于老师们对他们的预期。由此可见，被寄予厚望的学生学习更加努力，最终获得的也越多。

需要说明的是，这些学生本身并不知道这个名单的存在，也不知道自己在这个名单上。罗森塔尔在后来的研究中发现，当老师、管理者或者父母有了更高的期望时，他们就会给学生、下属或者孩子提出更多的批评和更棘手的任务，他们也会给学生、下属或孩子更多的机会来“展现天赋”。如果老师对某学生有了更高的预期，在提问时就会给他更多的时间进行思考，并为他创造一个更加温暖的、有更多支持的、更加鼓舞人心的交流环境。

由此可见，学生（或者其他人）的预期和他们的行为并不是自己自发产生的，这些预期和行为是在周围人和周围环境的影响下产生的。

我们也建议你擦亮眼睛，认真看看你的工作环境，尤其是你与老板的关系（因为他对你影响最大）。然后问问自己，这个环境是否预期你获得成功。你的经理（伴侣或合作伙伴）是否对你有很高的期望——他希望你超越别人？这个环境有助于激发你的最大潜能吗？

你意识到了自己对他人的预期吗？你的预期能够帮助他们取得成功吗？你的预期是积极的，还是说你的预期成了他们的阻碍？

你应该辨认健康的高预期和不现实的预期之间的分界线，不要越界。当我们的孩子都各有所长时，我们通常会越界，给予每个孩子同样的预期。这不仅不健康，而且对年轻人也没有任何帮助。赫南·哈门那是一名体育教练，和弗雷一起参加过三届奥运会，他有一个非常不错的、不会越界的表达预期的方法——当他对运动员们提出预期时，他会让每个人都觉得自己是世界上最重要的那个人。赫南对队员的期望一直都高于球员对自己的预期，他的高预期将对队员产生影响。赫南善于对人提出高要求，而且能让对方觉得理应如此，同时他也十分关心队员。在和赫南共处一段时间后，你很容易被他乐观的态度影响。赫南从不会提出不切实际的预期，他知道过分预期会增加压力，削弱大家的表现。

接下来，我们一起看一下压力来临后，乐观的人是如何应对的——如何对发生在自己身上的事情（不管好坏）做出解释。

解读模式

“那是我第一份工作。”27岁的黛布拉说。她是讲习班中让我印象最深刻的参与者之一。“我刚获得了急诊医学硕士学位。那是一段令人非常难忘的经历，压力很大，很多事情需要瞬间做出决定，但我都做到了。那真是一段非常棒的经历，我非常兴奋。我一直以来的努力终于有了收获，我获得了在一家大型医院急诊室工作的机会，而且我的男朋友也在那个医院实习。一切付出都有了回报。此外，医院离

我父母住的地方只有20分钟的车程。星星似乎都在为我闪烁，我美好的生活已经开始，我做到了！嗯，这是……上天的安排吗？可是，转瞬间，我的生活就发生了翻天覆地的变化。

“事故发生后，当我醒来时，我的父母守在病床旁。虽然我还看不清楚，但依然能感受到他们的悲伤。我母亲双眼通红，她不停地哭泣着。我父亲似乎很镇静，但他一直抓着我母亲的肩膀。我感觉自己只睡了几分钟，其实已经过去了6个小时。视线变清晰的时候，我看见亲人都陪在我的身边，我感到更多的是心理上的痛苦，而不是身体上的疼痛。男朋友泰德送来的鲜花放在了我的床边。母亲想给我读一下上面的卡片，但我不想听。我知道他正在工作。

“之后，我的思路逐渐变得清晰，我记得一辆小型跑车撞向了我……那天晚些时候，医生说我身体多处骨折，但没有神经损伤，这给了我希望。我想到了康复的过程，虽然会有很多困难，但我是一个勤奋的人，一定没有问题。

“大约一个月后，我出院回到了家里。我相信一段时间之后，我一定可以重新走路。父母对我特别好，泰德每天都来鼓励我。坦白地说，我做得还不错。回家2周后，保险公司的人拜访了我们。他详细地解释了警察对事故的调查结果——肇事司机酒后驾车。这位司机只有20岁，是一个大二学生，准备放假回家。那天，他刚刚参加完一个聚会，喝醉后驾车闯了红灯。我的车彻底报废了，而这个年轻人在车祸中当场死亡。当我听到这个消息时，我放声大哭。我永远记得保险公司代理人离开时对我说的话，‘黛布拉，我很震惊你还活着。’

“在接下来的几个月，直到现在，我经常想起他的这句话——我还活着，这是多么幸运！我是幸运的！我告诉自己，我会继续实现我的目标，拥有充实、有意义的生活。

“事故过去两年了。现在，我恢复得非常好，已经有了力量，拄着拐杖我一天可以走几个小时……我对我所拥有的一切充满了感激之情。”

诠释人生

解释风格源于社会心理学的归因理论——推断事件和行为的原因的过程。我们每天都会对自己的行为和偏好寻找原因，可通常我们没有意识到自己正在推断原因。例如人际关系归因研究，当你跟朋友或者同事谈论事情时，你很可能会用最能展现完美自我的方式讲述。

我们在推断事情的原因时，往往会用过去发生的事情来预测将来。如果你在某个地点被抢劫了，为了避免再次遇到危险，你会尽可能地避免再次去那个地方。同样地，你如果在打一个销售电话时表现得很糟糕，就不会想再打这样的电话，以防止再次遭遇尴尬了。我们对过去成功和失败的原因的推断会对我们将来的感觉、想法和行为产生重大影响。

我们为事件寻找原因的方法叫作解读模式，是一个人对过去失败和成功习惯性的解读模式。我们的这些解释源于我们对过去生活的观察和理解，以及对其重要性的判断。解读模式有乐观和悲观两种，而恰恰是乐观解读模式帮助黛布拉懂得了挫折的意义。

每天，我们都会向自己解释各种事情，如婚姻破裂、考试失败、失业等，努力让生活变得意义。在某个企业中，销售工作的压力最大，它最能体现解读模式的作用。

首先，你必须实现你的销售目标，否则你就拿不到钱。这就是压力。你会一遍又一遍地被客户拒绝，清晨起床也变得十分困难，因为你知道自己将会面临更多的拒绝。

有一个著名的研究是在美国大都会人寿保险公司进行的。这个公司是主要提供保险和其他金融服务的公司。在全盛时期，大都会人寿每年会雇用5000名销售人员，他们需要接受为期2年的培训，每个人的培训费用超过30000美元。其中，第一年有一半人会放弃，4年后有4/5的人会离开。这造成员工流失率和培训成本都居高不下，因此大都会人寿希望找到一种更好的选拔流程和销售人员培训机制。

他们认识到，要想获得更大的成功，销售人员需要有效地应对危机，迅速走出挫折，找到解决方法。找到优秀的销售人员，在遭遇困难时不轻言放弃，这对大都会人寿至关重要。因此公司的执行总裁亲自出马，他找到了心理学家马丁·塞利格曼，邀请他利用创新的乐观法选拔、培训他的销售人员。

首先，塞利格曼让所有有资格的销售候选人参加了两个测试：一个是公司常规的筛选测试，另一个是塞利格曼设计的归因方式问卷（Attribution Style Questionnaire，ASQ），以测试每个人的解读模式。然后，他对两组人员进行了追踪调查，看哪组成绩能更好地预测成功。

一开始，被雇用的都是在筛选测试中成绩好的人。归因方式问卷的结果只被用作研究使用。但是，那一年大都会人寿出现了销售人员严重不足的情况，必须再雇用129名销售人员。可是，其余人都没有通过公司的筛选测试。于是，在塞利格曼的强烈建议下，公司雇用了在归因方式问卷测试中排在前50%的人员，但他们都没有通过公司的筛选测试。

在随后的2年里，塞利格曼和他的团队对大都会人寿新招聘的15000名销售人员的表现进行了追踪研究。归因方式问卷测试得分和真实销售记录相一致。事实表明，在过去2年里，在归因方式问卷测试中排在前50%的人的销售业绩比在测试中垫底的那50%的员工的业绩高出37%。更有趣的是，归因方式问卷测试中排在前10%的销售人员的业绩

比最不乐观的人的业绩高出了88%。相对于大都会人寿的筛选测试，归因方式问卷测试能够更准确地预测销售人员未来是否会取得成功。

塞利格曼发现的这个“秘密武器”对压力中获得胜利十分重要。解读模式包括两个因素：持久性和普遍性。要想明白持久性和普遍性的含义，我们回过头来再看一下黛布拉的故事，看看她的解读模式是如何帮助她应对棘手的挫折的。（在最初的研究中，解读模式还有第三个要素，即个性化——发生事情后从自身寻找原因。但随着研究的深入，越来越多的证据表明，与持久性和普遍性相比，个性化和预测成功的关系不大，因此很多研究人员质疑它的重要性。）

持久性——永远

很多医生、治疗师和教练会告诉你，他们认识很多和黛布拉一样的人。他们同样遭受了足以改变人生的困境，他们的反应是沮丧、愤怒和痛苦，他们觉得自己是受害者，满脑子都是自己“再也好不了了，糟糕的状况会永远持续下去”的想法。你如果看了黛布拉的故事，就会注意到她认为自己不幸的状态只是暂时的，她坚信自己能够恢复，重新拥有幸福。

持久性在这里是指你对一件事或者情况的稳定性的看法：它会持续多久？它出现的频率是怎么样的？它是持久的还是暂时的？什么时候将某种情形视为持久的对你最有利？什么时候将某种情形视作暂时的对你最有利？

乐观的人认为好日子会持续，艰难时刻是暂时的，过去的成功让他们预期成功的再次到来。他们的适应性很强，能够迅速恢复战斗力。

对于悲观的人来说，艰难时刻会永远存在，具有持久性。因此，悲观的人更容易放弃希望，经常感到无助。在极端情况下，悲观的人

会患上抑郁症。

普遍性——方方面面

在这里，普遍性是指人们允许挫折对生活的其他方面所产生的影响。悲观解读模式的人认为挫折会影响他们生活的方方面面。

例如，一个悲观解读模式的家长会把孩子的不幸福归结为“我不是一个好家长”。悲观的人会把失败归因于普遍因素，面对失败容易感到失望，也更容易放弃。而把失败归因于具体因素上的人，虽然觉得自己在某方面并不擅长，但在其他方面他们依然觉得自己很棒。

此外，悲观的人获得成功后，他们会归因于一个具体的原因，比如“我是电脑高手”。同时，他们也会把自己的成功归因于幸运，并认为成功是稍纵即逝的，是短暂的。乐观的人会认为成功源于他们的全局属性，如“我很聪明，我是一个勤奋的人”，并坚信这些属性存在于生活的方方面面。用全局属性解释成功能够提高一个人的自信心，强化他的乐观解读模式。

一些人如果因为车祸不能行走，那么他们的人生会随之陷入绝境。但对于黛布拉来说，情形不是这样的——她把事故归因到一个具体的因素上，因此事故只是影响了她生活的某些方面，并没有影响到全局。她依然快乐地和家人、朋友们相处，依然在努力追求她的梦想。

平衡乐观

对未来有积极的预期，对过去发生的事情给予积极的解释无疑是优点。但乐观也可能像自信一样，如果过度了，就会对我们在压力下的行为能力产生危害。这主要表现在，太过热衷于冒险，错失重要信息。过度乐观，我们就会只看到积极的事情，低估消极事件发生的可

能性。例如，我们可能会盲目乐观地认为自己不会得癌症，也不会遭遇车祸；认为自己会长寿，事业发展一片光明。

总之，过度乐观让我们总往好的方面想，并且无视现实依据。最简单的一个例子就是婚姻，40%的夫妻会离婚，这是事实，但在婚姻中，绝大多数夫妻都认为自己不会离婚。

过度乐观和其他认知偏差看起来很像，比如确认偏差。具有这种偏差的人会只寻找能够支持自己信念的信息，而忽视否定的信息，这往往会损害我们的决策能力和思考能力。我们一生中会出现各种偏差和错觉，但在一系列的歪曲中，乐观是一个特例。赖安·麦凯和丹尼尔·丹尼特两位学者对认知偏差做了详尽的分析。他们发现乐观即使出现偏差，也对我们有帮助。研究人员多米尼克·约翰逊和詹姆斯·福勒对此做了进一步研究，建立了一个演算模型。他们发现在面对不确定性、竞争和压力时，高估一个人成功的可能性是有益的，而低估自己成功可能性的人会避开很多他们本来能够战胜的冲突。

今天，我们所需要的是把乐观和健康的现实主义结合在一起——我们把它叫作乐观现实主义。看看诚实茶（Honest Tea）这个新兴公司的发展，你就会明白平衡乐观和现实之间的关系。

诚实茶公司由赛斯·戈德曼和巴里·奈尔巴夫共同创办。和许多创业者一样，他们渴望成功，但他们也知道胜败并不由他们说了算，就像他们在《瓶中使命》（*Mission in a Bottle*）一书中所描述的那样，大多数新兴企业最终都失败了。

当时赛斯是耶鲁大学管理学院的一名研究生，巴里是他的教授。赛斯热爱运动，每次跑步或者重体力训练后，都会喝饮料解渴。但很多饮料他尝过后都觉得太甜了。一次，班上讨论可口可乐和百事可乐商业战，巴里发现，赛斯和他一样都非常喜欢甜度小的饮料。

1994年，赛斯从耶鲁大学毕业，进入了一家金融公司工作。几年后，赛斯和一位大学校友跑步时，发现将几种饮料混合，便可以调出口感好、甜度低的饮料。赛斯当时就决定要自己研制一种饮料。他写电子邮件给巴里，想看看他对这个想法是否感兴趣。

当时，巴里刚从印度旅行回来，他在那里花了很长时间研究一家茶叶工厂。让他震惊的是，在比较了印度的茶叶和美国的茶叶之后，他发现大多数美国茶叶公司在炮制茶叶的过程中，并不会使用整片的茶树叶子。巴里由此想到，应该有很多更好的方法可以制作出物美价廉的茶叶。他想到了一个词可以恰如其分地描述这个产品——诚实茶。当赛斯听到这个名字时，他知道他们可以继续做下去了。他明白要想获得成功，他们不仅需要好的产品，而且需要一个响亮的品牌名称。

赛斯对诚实茶的未来充满了希望，浑身充满了干劲。他做了一件令人难以置信的事情，他辞掉了金融公司的高薪工作，转而开始在厨房中沏茶。决定创业后，他在厨房花了五周的时间制作了五瓶热茶饮料，然后装好并贴上标签，去了全食超市。客户在品尝了茶饮料后对他说："不错，我要订15000瓶。"

赛斯欣喜若狂。"这个人喜欢它！他真的喜欢！"这是赛斯的第一个客户，显然他对这种低糖饮料很感兴趣。这个客户还说："我希望首批订单免费，如果它们卖得好，下一批订单我就付费。"当赛斯听到这些话后，他没那么兴奋了，他和巴里没有15000瓶茶饮料，他们所有的库存仅五瓶茶饮料，且都摆在桌子上了。

赛斯犹豫了一下，深吸了一口气，然后坦诚地说："太好了，我们非常高兴能够和您合作，但是这个订单我们不能免费给您。"这位客户考虑了一会儿，考虑到全食超市的信誉，便同意先付款。就这样，赛斯和巴里有了第一单生意。

诚实茶的创立，从本质上来讲，是出于对瓶装饮料的乐观态度，并且需要积极的预期。如果赛斯和巴里不够乐观，那么这一切根本不会发生。赛斯必须足够自信，对未来充满信心，这样他才会冒险辞掉工作，然后一头扎进厨房研究烹茶。但这并不是故事的结局——诚实茶遇到了困境。

三年后，也就是2001年，赛斯和巴里意识到，如果想扩大业务规模，他们就必须吸引其他人的投资，因为他们没有足够的资金扩大灌装容量和销售渠道。

在他们联系的投资者中，有一个投资者认为他们对公司的资产估值有点儿高。赛斯回答，如果他们当年能够实现销售目标，这个股价就不算高。这个投资者反问道："不错，比较合理。但你能够保证实现目标吗？"

赛斯回忆了当时的情景："这对我们来说是真正的压力。我们需要钱，我们也相信我们能够实现销售目标。当我们向律师咨询时，他认为我们过于乐观了，并认为我们在冒无谓的风险。我们没有听从他的意见，我们接受了投资，并做了担保。结果，我们失败了。"9·11"事件发生几个月后，美国经济遭受了重大打击，我们也一样。"

赛斯和巴里在评估中没有意识到新兴公司会遇到很多意想不到的困难。"你认为自己在公司计划上把所有事情都全部列举出来了，实际上我们并没有。我们要扩建，必须筹集资金。结果证明在2001年筹集资金是一个错误的决定。"

这个压力时刻暴露了赛斯和巴里过度膨胀的乐观心态。他们并没有意识到，过度乐观是非常危险的，稍有不慎，就会坠入深渊。

乐观范畴

乐观范畴是指人们在乐观和悲观量表或者图谱中所处的位置。这个量表的一端是极度乐观，另一端是极度悲观，每个人在这个量表或者图谱中都可以找到自己的位置。巴里指出，他们于2001年遭遇到的压力暴露了赛斯和他的乐观水平（尤其是作为一个团队的乐观水平）——他们都是极度乐观的人。这帮他们做了一些正确的决定，如冒险开创事业，但这也让他们做出了错误的决定，比如吸引投资、扩展业务。事实说明，只有平衡乐观，才能在压力环境中承担足够大的风险，奋勇前进，即使感到恐惧和焦虑也不会放弃。同时我们也不会做得太过火，毫无理性地铤而走险。

为帮助大家弄清楚自己在乐观范畴中的位置，我们研究了一个评估工具，具体内容大家可以登录网站Pressure Book.com。

如果在乐观和悲观量表中你位于乐观这一边，那么你更容易积极乐观地面对人生，坚持自己的计划，相信自己做的决定，更容易获得成功。

如果你位于悲观这一边，那么你更容易关注事物不好的一面。当发现自己有压力时，容易逃避。这种做法会阻碍成功。回忆一下最近曾遭受的压力时刻，思考一下你做了什么：你逃避了吗？提前看到风险了吗？很快就放弃了吗？如果碰到了一个非常棘手的、充满高压的对话，你是否没能勇敢地表达出自己的想法呢？在结束谈话时，你是否感觉自己没有说出想说的话呢？如果回答都是肯定的，那么说明你具有了对未来持悲观态度的人的典型特征。

因为乐观和积极的情绪相关，而悲观容易让人产生痛苦的情绪，因此，让自己保持乐观有助于增强洞察力。当感受到压力和焦虑时，

我们更容易变得消极、悲观，这时需要解压方法来帮助我们消除焦虑和痛苦。

你可以再次召开“董事会”，帮助你评估乐观。私人董事会能够帮助你建立自信，它也可以帮助你培养现实的乐观心态。这有助于你更有效地计划自己的未来。

召开你的“私人董事会”

研究揭示了乐观有一个非常挑剔却鲜为人知的特性：我们只有对自己和家人才会出现乐观偏差，我们会高估自己和家人遇到好事的可能性，对其他人则不会。正如乐观研究员塔利•沙罗特所说的，“我们对自己表示乐观，对孩子表示乐观，对家人表示乐观，但对坐在我们旁边的陌生人就不会有那么乐观的看法了。”

人们只对自己的未来持有乐观的预期，这个问题令人费解，但具有进化意义。在竞争环境中，提升优越感有助于增加自信——在“适者生存”的环境中，优越感最容易产生。今天，这种态度转化为自大，它会让我们远离成功。只有现实的乐观态度能够促进事业的发展，虚心接受他人的看法是非常明智的选择。无数事实证明，他人的看法有助于我们更现实地评估事件、脚踏实地、不冒无谓的风险、不冲动行事。真诚的朋友、咨询人员或者同事能够看到我们的盲点。通过他们，我们会清楚地知道自己的乐观程度，这有助于我们做出更明智的决策。正如日本的一个谚语所说的：“众人智慧高于任何一个人的智慧。”

要想充分发挥你的私人董事会的作用，你就需要尽可能完整地向你信任的这些人阐明你面临的压力情境，以及你应对压力的计划和方法。例如，可能你有机会接手一个大项目，请你的董事会成员（1~10

人）帮你评估一下你成功的可能性。自己也做一个等级评定。如果他们的评价和你的一致，那么你就是正确的，而且你的评估也是符合现实的。但是，如果你的评定和他人的评估之间存在巨大差异，那么你很可能过于乐观或者过于悲观了，这时你需要做进一步调查。

自我评估和他人评估存在偏差，当听到不同声音时，你不要急于辩护，而是要控制自己的反应，让自己冷静下来。相反，要把偏差当作一个学习机会，弄清楚董事会是如何对你进行评估的。你可以对他们阐述的理由进行评估，他们的理由能够帮你解答一些疑惑，让你能够更充分地发挥你的优势。在你的计划和行动中融入他们的见解能够大大增加你成功的可能性，并且在努力过程中，进一步强化你的乐观心态。

对自我评价形成过程的解释也是非常明智的选择，它可以帮助董事会成员深入了解重要信息。你对形势比较全面的解释可能会改变他们的看法，使他们重新进行评估，验证乐观的前景。

准确评估你在乐观和悲观量表中的位置是非常有用的。在正确评估的过程中，压力可能会给我们带来一定的启发，因为压力会让我们清楚自己的乐观程度。当我们承受巨大压力时，我们的天性就会显现出来。正是压力暴露了赛斯和巴里的天性。显然，他们一开始在不知道自己乐观水平的情况下，就把自己置于风险之中，之后也没有采取措施规避风险。幸运的是，乐观的天性让他们转危为安，让他们在困境中坚持到底——在做出重大的错误投资决定和“9·11”事件后，他们依然没有放弃，他们纠正了错误。他们变卖了一部分资产渡过了难关。

巴里总结说：“当你运气不佳时，需要做两件事：保持乐观，相信自己的产品。”赛斯相信所有事情都会往好的方向发展，对自己的产品也充满信心。他说：“这是我们满怀激情的真正原因。我们相信自己出售的每一瓶饮料正在逐步改善美国人的饮食习惯，正在帮助人

们变得更健康。我们相信，我们出售的每一瓶饮料都有意义。顾客会证明我们是对的。我们的整体设计没有错，我们需要做的就是不要自乱阵脚，我们会好起来的。”

故事的结局是可喜的。他们克服了重重挑战，度过了无数个不眠之夜，终于让诚实茶再现光彩。2008年，可口可乐公司投资诚实茶，购买了40%的股票，帮助他们扩大销售。2011年3月，可口可乐公司以1亿美元的价格收购了诚实茶。今天，诚实茶作为可口可乐旗下一个独立运营的公司品牌，在美国全境拥有的店铺超过10万家。1998年源于赛斯厨房的一个梦想现在变成了一个大公司。如今，赛斯继续担任诚实茶的首席执行官，为人类的健康与环保贡献自己的热情。

实际上，当你面对压力和挫折时，如果你具有一定的冒险精神，你的人生就会不断前进。对未来的积极预期和预测在我们追求长久的幸福和成功中，是非常必要的。关键是要知道自己在乐观和悲观量表中的位置，尽自己最大努力来协调你的乐观范畴。只有这样，你才能够充分利用乐观赋予你的进化优势，同时降低过度乐观的危害。

注入乐观的能量

大量临床和积极心理学研究表明，我们的思维方式和心理习惯会发生改变。下面的方法有助于你更加积极地生活。需要注意的是，要想让这些方法发挥作用，你就要用乐观的心态去练习它们。

开发乐观词汇

研究发现，乐观主义者从来不会用一些削弱他们的预期，或者限制他们的渴望，或者让自己泄气的话来破坏他们对美好未来的信念。而悲观主义者经常说“我不能”“我原本应该”“它绝不会发生”

“它永远不会改变”等类似的字眼，这是他们对自己持久的、普遍的、消极的内部归因认知所导致的。这样的自我评价必然会阻碍个人进步，因为他们从根本上限制了自己。而积极心理能够为你提供更多成长的机会。因此，你应该：

•利用不断增强的自我意识在自我表述中删除这样的语言，比如“我不能”“我原本应该”“我没有任何办法应对这个”。

•在自己的词汇表中增添乐观性质的词语，比如“我能”“我会”“我行”“如果……会怎么样”。这样的词语会让你集中精力在任务上，让你对未来充满预期。

坚信世界是公平的

乐观的人坚信世界是公平的，他们认为付出总有回报。他们相信自己能够征服周围的环境，他们的信念让他们更加努力。

那么，如何让自己相信“世界是公平的”呢？

•列一个清单，写出你经历过的不幸与挫折；再列一个清单，写出你人生道路上遇到的幸事。这两张清单会提醒你，世界总体还是公平的。

•每次有坏事发生时，就立刻回忆一下最近发生的好事。

•注意你的动机和行为对结果的影响。

这些技巧可以帮你客观地认识到，生命是积极且充满挑战的。你应该了解努力对成功的重要性。

相信世界是公平的，也会让你保持乐观心态，以防采取消极的、无效率的行为。

心存感恩

心存感恩意味着你不会认为生活中的一切都是理所当然的。心存感恩会让你懂得生活的意义。如果我们享受已经拥有的生活，那么在遭遇困境时压力就会变小。

每天花5分钟，认真思考生命中积极的一面。经常这样做会让你更加快乐。研究显示，关注生命中积极的一面，可以让人产生积极的情绪，形成乐观的思维。

乐观地解读你的生活

乐观地看待自己的生活，你会受益匪浅。做下面这个练习：花上半个小时的时间，先把自己当成一个悲观者，记录下你的人生故事。然后，再把自己当成一个乐观者，记录下你的人生故事。认真思考一下二者之间的差别，你将明白自己怎么解读，以及曾经是如何解读生命中的重大事件的。注意每个故事带给你的感受，你会明白乐观解读模式带给你的好处。

回顾一下乐观是如何发挥作用的。早上醒来，乐观的人会感觉一天都是美好的。积极的预期会产生积极的情绪，比如快乐，乐于与人合作。当一个积极的事件发生时——被老板表扬或者在拥挤的商场附近找到停车位，乐观的人会把它归因为努力和经验。如果出现问题或者遭遇挫折，乐观的人认为这只是暂时的，问题和挫折是可以被战胜的挑战。即使下一次再遇到困难，乐观的人也坚信自己可以克服。心存感激可以让你享受高品质的生活。每天临睡前，你要相信，明天当太阳升起时，将会是又一个美好的黎明。

第13章　你可以更坚毅

若没有不屈不挠的坚强意志，人类就不可能生存到现在。如果我们能够拥有缓步类动物的坚毅，这无疑对我们是有益的。缓步类动物是所有已知生物中最复杂的一种，它们能够承受地球上多数物种无法承受的生理极限和极端恶劣环境的双重挑战。

缓步类动物俗称水熊虫，是一种水生微生物，有8只脚。它们是地球上生存能力最强的生物，能够承受极限温度，从绝对零度到超过沸水的温度。它们还可以承受巨大的压力，即使比已探测到的海底最大压力高6倍也无法把它们压扁。另外，它们还能在超强度的放射线下生存良好，是我们人类所能承受放射线强度的数百倍。

如果没有食物和水，水熊虫能坚强地活上至少十年。如果它们漂到空气稀薄的外太空，且无法发送求救信号，这对它们来说也没有问题。2011年5月，缓步类动物成为第一个已知的可以在外太空生存的生物。意大利科学家为缓步类动物拟定了一次航空旅行，跟随“奋进号”航天飞机做最后一次空中飞行，进入太空。科学家最后披露，微重力和宇宙辐射“对太空中的缓步类动物的生命没有特别重大的影响。这个发现肯定了缓步类动物在太空生物研究中的作用”。缓步类动物凭借其坚强的意志已经在地球上存在了大约5.3亿年。这才叫坚毅。

2006年，有一部名为“阿基拉和拼字比赛”的励志电影，讲述了小女孩阿基拉·安德森为拼字比赛努力奋斗，最终赢得全国冠军的故事。阿基拉出生在洛杉矶，家境贫寒，经常被同学嘲笑为“脑怪”。

就连她的妈妈也不赞同她练习拼字，认为拼字是一种愚蠢的行为，妈妈希望她专心学业。

尽管在一开始“缺少鼓励”，阿基拉仍然偷偷地坚持练习。在相继赢得了洛杉矶、加利福尼亚州和地区拼字比赛后，她得到了去华盛顿哥伦比亚特区参加国家级拼字大赛的机会，全程免费。阿基拉当然是一个虚构的人物。宾夕法尼亚大学的心理学教授安杰拉·达克沃思对现实中的“阿基拉”——190名成功获得在华盛顿哥伦比亚特区举办的全美拼字比赛资格的学生做了研究。她的研究揭示了在压力情境中，充分发挥潜能以及人生获得成功的关键因素。

这是因为他们有摄影般精确的记忆力吗？还是他们的语言能力和智商特别高呢？在这种令人难以置信的高压下，到底是什么让他们获得了成功呢？

达克沃思教授发现，比天赋更重要的是坚毅，他们能够持之以恒地坚持练习。

在人类文明的发展过程中，你会发现无数和坚毅品质相关的成果，艺术、科学和物理的很多成就都源于人们坚持不懈的努力。

达克沃思教授的研究为压力下的表现提供了另一个关键要素：你不仅要直面压力，预期好的表现，而且需要持之以恒地付出努力。当我们遭受挫折时，坚毅可以帮助我们锲而不舍地坚持下去。下面，我们先来定义一下“坚毅”。

坚毅的“Jingle/Jangle”现象

佐治亚大学的两位研究员埃米·雷舍里和桑德拉·克里斯坦森描述了一种在心理学上被称为“Jingle/Jangle”现象：用一个术语指不

同的概念被称作“叮”（Jingle），不同的术语描述一个概念叫作“吵嚷”（Jangle）。在定义坚毅时，就存在这样的情况。

例如，一个教育者很可能会用“坚毅”来形容这样一群学生：他们在追求目标的过程中，不管是遭遇失败、困境还是停滞不前，他们始终会保持兴趣，坚持奋斗。临床心理学家用“复原力”来形容那些坚持不懈的人。心理学研究人员经常用“恒心和毅力”来描述遇到阻碍、困难和挫折时，依然能够继续为了目标而奋斗的行为。运动心理学家则使用“坚强的意志力”来描述，并认为这是一种天然的心理发展优势。一般来说，在面临压力时，坚毅会让你更冷静、更坚定、更自信，而且更有自制力。

斯坦福大学的心理学家卡罗尔·德韦克对一个在学业上表现坚毅的学生（也可以替换成员工、销售人员、主管或者运动员）的描述，充分体现了“叮/吵嚷”现象。这种现象旨在说明坚毅到底是什么。

德韦克这样描述道：首先，坚强的学生相信自己有能力应对学校的学业和社会活动……其次，他们学习努力，乐于付出，愿意为了学习而放弃享乐……再次，不管学业上还是社交中出现困难，都不会打倒他们。他们把挫折视作机会或者可以解决的问题，而不是耻辱或者未来失败的征兆；他们也不会把失败归咎于自己的能力不足，或者否定自身的价值；他们更不会断定自己没有资格。坚毅的学生知道如何保持长久的战斗力，知道如何有效地利用新方法获得进步。

诚然，复原力也是其中的一部分，但更重要的是恒心——如果没有坚强的毅力，要想从挫折中恢复如初是不可能的。

我们觉得理解坚毅的一个更加准确、有用的方法是，从多个方面找出能够培养并强化与坚毅品质相关的因素。我们希望能够帮助你学会运用这些因素，让你变得更具韧性，意志力更坚强，更有恒心，从而能够从容地应对压力，找到通向成功的道路。坚强的品质虽然不会

让你能够在外太空生存，但一定能够帮助科学家和工程师为你创造一个通向外太空的工具。

只有天赋是不够的

被学校的天才班录取，通过学术能力评估测试考入名校，刚出大学校门就获得在一家名企工作的机会，工作中快速晋升——对于这些人，人们往往会以“天才”来解释他们的成功。这是一种误解，在竞争激烈的现代社会，企业不遗余力地加深这种误解，因为这有助于它们打响自己的品牌。对于大专院校和企业来说，比如哈佛大学、斯坦福大学、麦肯锡公司、高盛集团，它们都拥有的一个最大的竞争优势就是独特性。最好的院校和名企对人们有莫大的吸引力。这些大公司非常乐于强化这个天才的神话。实际上，只有天赋是远远不够的，那些能够“释放天赋”的品质经常被忽视，但其实它们比天赋更重要。仅以天赋作为衡量标准具有很大的局限性，最好的例子就是一年一度的全美橄榄球联盟（NFL）的综合测试。

NFL的综合测试是针对大学橄榄球运动员的一场高强度的“工作面试”，为期4天，参加人数超过300人。一般在每年的2月份，印第安纳州的首府印第安纳波利斯市会举行该项测试。在测试中，来自32个NFL球队的高级主管、教练组、球员人事部门和医疗人员在现场对全美最有潜力的大学橄榄球运动员进行评估，并选出合格的人参加即将到来的橄榄球大联盟选秀大会（NFL Draft）。很多运动员都把这次选秀看作一次决定命运的面试，认为自己能否开始NFL生涯全在此一举。

然而，NFL的综合测试存在一个问题：它是无用的。研究显示，NFL的测试结果并不能预测谁会在NFL中获得成功。弗兰克·库兹米茨和亚瑟·亚当斯的调查显示，“综合测试得分与职业橄榄球比赛表现之间不存在统计学上的一致联系。”他们对1999—2004年（共6年）的

NFL综合测试得分和NFL选秀成功的信息进行了调查，主要研究了三个进攻位置（四分卫、跑卫和外接员）的数据。综合测试包括一系列的运动、练习、面试、能力测试、体格检查等。体格检查是专门设计的，用来评估大学生球员的表现技能和预测将来他们在NFL中的表现的。在研究中，综合测试考察的内容包括：10码、20码、40码冲刺，仰卧推举，纵跳，立定跳远，20码和60码接球，灵敏度测试。性能指标包括10个变量：选秀名次，三年间每个人的收入和上场次数，具体的场上位置等数据。通过和性能指标的对比，除了针对跑卫的冲刺训练外，综合测试的得分并不能预测谁会成功。

如此大规模的、每年都举行的综合测试怎么会没用呢？表面上来看，用这种方法测试有潜力的运动员能够完美评估运动员的具体能力和未来发展潜能。那么，综合测试的问题到底出在哪里呢？

NFL综合测试的问题在于现实世界中球员所面对的一切和测试中的并不相似，将来他们需要在一个高压环境下寻求成功。当然，运动员的天赋也很重要，但天赋只是入门条件中的一个。更重要的条件是，运动员是否足够坚毅，能否充分释放自己的天赋。

例如，在训练营的激烈竞争环境中，球员为了工资而工作，在出现压力时，他需要做哪些决定呢？当必须研读NFL战术图解集时，他会怎么处理呢？当观看比赛录像，研究即将遇到的对手球队时，他会怎么做呢？在被严厉批评时，他会虚心接受吗？如果只能作为替补，或者受伤了，或者偶尔感觉教练对他失去了信心，他要怎么办呢？如果球队签了另外一个他所在位置的自由球员，他又该怎么办呢？现实生活会出现各种各样的问题。真实的世界远不像综合测试，在测试中，人们只关注你做了多少个仰卧推举，跳了多高，短跑冲刺跑得多快。综合测试是在一个人造环境中进行的，采用的标准是不完整的。综合测试中缺少了一个针对品质的测试，这个品质能够让运动员不管遭遇了什么挫折和困境，都能够坚持不懈、持之以恒地为了自己的长期目

标而努力奋斗。这个品质就是坚毅，综合测试缺少了对这个品质的测试。

正如美国前总统约翰·卡尔文·柯立芝所说的：“在这个世界上，没有什么能够取代坚毅——天赋不能，有天赋但不成功的人比比皆是；天才亦不能，有才但无所作为的人随处可见；教育也不能，世界上到处都是受过教育的失业者。唯独坚强和毅力才是万能的。”

坚毅的基因

进化遗传学家可能会为坚毅的基因编写这样一个序列码G—F—H—C。这四个“染色体”必须按照目标（goals）、专注力（focus）、希望（hope）和应对策略（coping）的顺序排列，因为每个因素都是创建下一个因素的基础。

如果这四个染色体中有一个被损坏或者变弱，那么成功所需要的坚毅行为就不存在了。如果一个学生或员工没有找到有意义的人生目标，那么他就不可能专注地做事，也不会有毅力地去实现目标。缺少希望的人不会有毅力，应对技能失效的人会发现无法坚持下去。最重要的一点是，这四个染色体越健康，即四个染色体彼此连接越紧密，基因链就会越强劲。

目标

生存是所有生物的首要目标。最有利的证据就是人类最基本的本能是生存，它是人类意志行为的触发器。生存本能是一个人采取行动最强大的动因。例如，没有谁会为了得到一部手机爬进失火的大厦，但我们都会为了活下去在大火中爬行。

生存本能是我们固有的，新生儿的吸吮行为和哭叫也是受生存本能的驱使。我们经常听到类似的故事，一个人因为强烈的“求生意志”成功地走出了心灵创伤或者克服了恐惧。在运动领域，求生意志就是“获胜”；在公司或者学校，求生意志是“成功”。正是求生意志唤醒了有目的的行为。实际上，生存本能能够从本质上激励我们变得更加坚强。

不管制定什么样的目标，我们只要有目的地采取行动，就有可能实现目标。你渴了，从舒服的椅子上站起来，这就是一个目的性行为，你是为了拿杯饮料解渴。假如你不渴也不饿，你就会坐在那里不动。

首先，为了实现目标而努力，正是坚毅的表现——一个坚毅的学生会为了好成绩努力学习，一个坚毅的运动员会为了赢得比赛而努力训练，一个坚毅的病人坚信自己能够重新走路。

其次，坚毅需要你主动付出行动。没有行动，就谈不上坚持、有韧性或者意志力坚定。

今天，教育家和心理学家确认了在我们制定目标时，只有生理和心理都被唤醒，才能提高成功的可能性。换句话说，只有制定了有意义的目标，你才能够集中精力在这件事上，持之以恒地努力。

专注力

当人类首次体验到饥饿感时，他的生存本能会让他集中注意力搜索周围环境，寻找食物。我们的反应限制了专注力的范围和程度，因而，我们的祖先会有选择地关注周围环境，适应环境。为了选择路线，我们的祖先不得不关注一些很微小的细节或者线索，如动物粪便或者有踩踏痕迹的叶片。能够迅速注意到这些细节的人更容易实现觅食的目标。

今天，专注力是指集中精力在能帮助你实现目标的事物上的能力，从而忽视无关你成功的事物。这就是专注力在高压环境中如此重要的原因。专注力就像黑暗房间中的一个手电筒——打开它，你能够看清整个房间；你如果想走出房间，就要集中注意力在光束上。从进化的角度来讲，专注力相当于一个寻路机制。这是一个非常重要的技能，有助于你采取行动，实现自己的短期和长期目标。可以说，专注力就是“心理凝视控制”。

大量研究表明，学生的成绩与专注力有直接关系，缺乏毅力和低成就感、低专注度密切相关。海豹突击队、冲浪选手、成功的公司高管和运动员都会告诉你，在高压环境中，专注力对发挥潜力至关重要。你可能有过因为注意力不集中而导致表现不佳的经历，比如，如果你在高速公路上开车分心，那么结果将是致命的。

下面是一名登山者讲述自己攀登喜马拉雅山珠穆朗玛峰的经历：

在山上，我一点儿也不能放松……我必须时刻集中精力。

每一步我都走得小心翼翼，必须一步一个脚印。我希望集中精力登顶，但我真正需要的是全身心地关注脚下的每一步，那才是成功的关键。

虽然专注力对成功至关重要，但今天，它的作用已完全不同于它对我们祖先的作用。我们的祖先想到的更多的是短期目标。获取食物是优先选择，专注力激发的反应能让他们获取能量、进行冲刺、追击猎物，或者跳过湍急的河流追击猎物。史前人类必须对环境变化快速做出反应，这是人类的进化需求，例如躲开一只大熊，最佳方式就是迅速、果断的反应，而犹豫不决意味着死亡。人类初期思维方式演化架构的特点是直观、冲动、本能、自动，这就是诺贝尔经济学奖获得者心理学家丹尼尔·卡尼曼所说的“快思考”或者“本能思考”。这

种思考只发生在低脑区的神经元回路内，与生存有关的任务会引起这些反应。

随着人类的进化发展，生存的目标在日常生活中逐渐变得没那么重要了，我们的目标在生理上和心理上都发生了很大的变化。例如，修建一个房屋所需要的专注力与狩猎危险猎物所需要的能力是完全不同的。要想建好房子，从长远来看，我们必须付出更多的心理努力，保持活力和专注力。因此，随着人类的进化和大脑的发展，我们需要另外一种思考方式帮助我们适应环境。这种思考方式的特点是深思熟虑的、主动的，能够帮助我们表现技能，如学习掌握新任务。卡尼曼教授把这种思考方式称作“慢思考”。

这种思考方式需要我们付出努力。需要利用慢思考的任务在执行过程中也需要付出努力才能完成。做出合理的决定，制订计划，确定并预测障碍，制定克服障碍的策略，这些任务的完成都需要进行深思熟虑的慢思考。制定策略需要付出脑力劳动，执行策略需要付出行动上的努力。

努力勤奋的人在实现长期目标上占据了独特的优势，因为他们能够长时间集中精力，不容易分心。

专注力持续的时间取决于很多因素，其中一个就是遗传因素，注意力缺失症很大部分源自遗传因素；另一个因素是我们产生和维持努力与反应的能量。自卫本能（恐惧）会迅速激发我们的本能反应，让我们采取行动；可是长期目标很少需要生理反应，维持它需要付出心理和生理上的努力。最后，我们的生理和心理活动会消耗我们的脑力，从而降低我们的注意力。

一项名为“决策疲劳”的研究证明了这一点。

决策疲劳

回想一下自己买车的情景。你还记得自己当时所做的那些决定吗？你是否一开始就在脑海中想好了要买哪种车，还在网上做了调查呢？你是否事先想好了汽车的生产厂家、样式、颜色、车门数量、发动机排量、付款方式、附加保险以及服务计划？

当我们买车时，除了这些问题，同时出现的还有“生物成本”——一种很少被重视，却会让你付出惊人代价的成本。一天当中，我们所做的每个决定都会消耗我们的精神能量。随着时间的推移，大脑中的前额叶开始感到疲劳，我们也逐渐松懈下来。当精神能量不足时，我们就会走捷径，做决定时不考虑后果，这样我们就会偏离我们的目标。

奥迪汽车公司的一项研究发现，人们准备购买一辆新车时，当做决定的时间累积到某一刻后，他们就会变得疲劳，然后开始听从厂家的建议，甚至忘了自己最初的想法。他们会做出一些冲动的决定，原因只是为了尽快做出决定。

问题在于汽车经销商都非常了解这种现象，一些不择手段的销售人员充分利用了这种现象：他们首先会让买家做一些花销小的、琐碎的决定，好让他们产生决策疲劳，把一些花销大的、棘手的决定放在后面，比如购买汽车轮毂和服务包等。之后，顾客因为疲劳已经不太能够理性地区分什么是他们想要的，他们已经忘记自己的目标了。当顾客选择直接接受商家建议时，他们不仅会多花很多钱，而且也没有买到自己真正想买的车。

和买车的人一样，我们总是被很多的信息狂轰滥炸，总有那么多琐碎的决定需要我们来做，这导致我们的决策力和自制力都被耗尽了。在这种情况下，我们要么十分冲动，要么会屈服于现状，但我们往往无从察觉。

在德国，罗伊·鲍迈斯特等研究员做了一项研究。在研究中，每个参与者都得到了一个蜂鸣器，并被要求每30分钟让蜂鸣器发出声音，并请他们记下在那一刻，他们是否正在控制自己不去做某件事。他们发现，在一天中，人们平均会花4个小时进行自我控制或者抵制冲动行为。主要包括四类：管控思想，控制情感，抑制冲动、抵制诱惑，专注于任务。所有人最后都“耗尽了自己的自制力”，由此改变了他们之后的决策。

精神能力小幅损耗所带来的后果听起来并不严重，但是一项针对以色列司法系统的研究揭露了一个令人震惊的公正（不公正）模式，这值得我们所有人深思。

以色列假释裁决委员会有权决定犯人是否能够获得假释。此委员会成员包括一名法官、一名社工、一名犯罪学家。现在有三个人正等着委员会的裁决。这个故事出现在了《纽约时报》上，后面附着这三个犯人的判决——三个犯人的服刑期都已经超过2/3，但最后只有一个人获得了假释。

正如结果所显示的，假释的决定因素和他们所犯的罪以及改造程度没太大关系。第一个罪犯是生活在以色列的阿拉伯人，因诈骗罪被判入狱30个月，他是在早上8点50分出现在假释裁决委员会面前的。第二个人是一个犹太人，因为性侵犯入狱，被判16个月监禁，他是下午3点10分出现在委员会面前的。最后一个人也是阿拉伯人，和第一个人一样，因为诈骗罪被判刑30个月，他是第二天下午4点25分接受委员会审理的。

谁将会获得假释呢？你可以充分利用你所有的知识猜想一下。判决假释时，委员会会考虑他们的种族、罪行、判决或者服刑时间吗？完全没有。第一个犯人，就是在早上接受审理的那个犯人被释放了。通过对一年内1100多份判决的研究，我们发现实际上，接受审理的犯人越早面对委员会，他们获得假释的可能性就越大。上午接受审理的

犯人获得假释的概率是70%，而在下午受审的犯人的假释概率不足10%。第一个犯人拥有了最好的机会，获得了假释。另外两个犯人很可惜他们在错误的时间，出现在了错误的地点。

斯坦福大学的乔纳森·勒瓦夫和以色列本·古里安大学的史艾·丹齐格注意到，这些判决并不存在主观恶意，出现这样的结果只是和决策疲劳有关。一个接一个的案件审理让法官疲惫不堪。同样的情况出现在很多场合，结果也类似，比如在比赛结尾裁判吹哨出错，企业高管或者政治家在夜间做出不道德的行为，或者父母下班回到家情绪失控，打骂孩子。研究人员一直在试图弄清楚决策疲劳是怎么发生的，试图找出应对措施。

对奥迪公司和以色列假释裁决委员会的研究发现，人们在感到疲劳时，通常会转向更快速、更有效、能量消耗更少，但是更不可靠的决策形式。当疲劳时，我们就无法吸收来自外界的海量信息；当疲劳时，我们也更难于与人合作、交流以及协商；当疲劳时，我们更容易做出错误的决定。

低血糖和坚毅

不管你相信与否，我们血液内的葡萄糖含量会影响我们坚毅的品质。人类的大脑需要血糖来维持生存，血糖过低时，我们就很难做出明智的决策，自制力也会降低。这就是以色列假释裁决委员会会对后两个犯人做出维持现状审判的原因，当一天快要结束时，委员会成员们体内的血糖降低，这使他们容易给出不予假释的判决，因为这样的决策不需要衡量太多因素。

鲍迈斯特教授在一所学校中做了一项实验。在一组学生中，有一半的学生吃了丰盛的早餐，而另一半的学生没有吃早餐。相对于吃了早餐的学生来讲，没吃早餐的学生表现得更易冲动，出现了很多行为问题，而且他们做事也不太能够坚持下去，很容易放弃。

之后，没吃早餐的学生在吃了早饭后，他们的行为表现就趋于正常了，学习时也更能集中注意力了。

希望

想象一下史前人类时代，如果一个狩猎队伍长时间打不到猎物，会出现什么情况呢？精疲力竭和恶劣的天气都会让这支队伍没信心再继续下去。那么，什么能够鼓励他们继续前进呢？同样的问题也会出现在正在为了考试努力学习的学生身上，如果他以前考试的成绩一直是C或者D，那么他对下次的成绩会有什么预期呢？在其他人认输时，什么能够让我们继续集中精力，努力奋斗呢？问题的答案就是希望。

在古希腊神话中，普罗米修斯为人类从神那里偷走了火种，这惹怒了宙斯，为了报复人类，宙斯创造了美女潘多拉，把她送到了人间，并给了她一个盒子。宙斯警告潘多拉不要打开盒子，但潘多拉到达人间的第一件事就是打开盒子，看看里面有什么。当她打开盒子时，各种消极的东西立刻就从盒子中飞出来，落到了人类的身上，其中包括疾病，以及怨恨和报复等负面情绪。等到潘多拉意识到自己做了什么后，她迅速地盖上了盒子，而放在盒子底部的“希望”还没来得及飞出来。

柏拉图认为希望是“愚蠢的顾问”；古希腊悲剧诗人索福克勒斯认为希望延长了人类的痛苦；本杰明・富兰克林认为以希望为“主食”的人，会被饿死；还有一些人认为希望只是一个幻想，不会持久。

然而现代科学告诉我们，这些伟大的思想家的想法是错误的！大量研究证明，希望有益于心理健康。

成年人和儿童心中如果充满希望，那么他们会有以下表现：（1）他们的满意度、自尊、乐观水平会比较高，他们会觉得生活更有意

义、更幸福；（2）他们能够更好地应对各种伤害、疾病和身体疼痛；（3）他们的学习成绩也较好；（4）他们会擅长各种运动。研究显示，希望对学习和运动的影响远远超过了天赋的作用。也就是说，希望比智力能更有效地预测一个人的学业成绩，希望比运动天赋更能有效地预测一个人的运动成就。

是什么让希望成为生命之泉呢？我们认为是因为希望的进化功能：为了提升对积极结果的“渴望”。这里的关键词是“渴望”，通常被称为动机。史前人类希望找到食物，有了这样的动机，他们会集中精力寻找能够带他找到食物的道路。通常，充满希望的人更容易找到食物。

这个简单的逻辑在心理学家斯奈德的希望理论中得到了证实。在形成这个理论时，斯奈德正担任堪萨斯大学临床心理学系的主任，他认为自己是一个敏锐的人类观察者，也非常相信自己的感觉。

在一项关于“借口”的研究中，他想找出人们让自己远离消极结果的原因以及方法。在采访中，斯奈德发现了一个普遍现象——“渴望让自己与积极结果联系在一起”。他把这种渴望称为“希望”。

本质上，希望理论认为人们通常是以目标为导向的，他们相信自己总有办法获取某些东西（例如，努力找到食物和水）。希望的两个组成部分——能动性和路径思维，开始发挥作用。

能动性通常被称作“意志力”，是动机部分，能促使人们沿着选定的路线努力前进，最终实现目标。能动性反映了一个人的看法——自己能否实现一个既定目标。能动性也反映了人们对自己在追求目标过程中意志力的评估。意志力在人们遭遇困境时尤为重要。当你听到人们说“我能做这个”“我不会放弃的”的时候，他们就是正在表达希望，也可以说是在展现其复原力和坚毅的品格。

如果说能动性是一种意志力，可以帮助我们有效地穿过既定路线、实现目标，那么路径思维就是一种确定能力，能够确定通往成功的必要路线。找到实现目标的路线对于成功来说同样至关重要。

路径思维是可以指引我们行动和思考的心理计划或者心理蓝图。某些时候，路径可以是资源，比如可以帮助你提升私人关系；路径也可以是财政资金，扶持你的事业；路径可以是社交网络，帮助你找到合适的人或者专家；路径可以是一种工具，如一个电脑软件，帮助你快速收集有助于你实现目标的信息；路径还可以是一个详尽的策略，清楚地列出前进过程中的每一个进程。

我们感知到的实现目标的路径越多，就会越有希望，这让我们有了越来越多的动力去实现目标。我们经常说“有志者事竟成”，但是希望理论告诉我们：路径+能动性=希望。

另外，针对各个人群的大量研究显示，充满希望的思维是可以被提高的。

在一项研究中，一群经临床诊断患有抑郁症的成年人进行了提升希望技能的学习，懂得了目标设定的重要性，增强了自己寻找实现目标路径的能力，知道了如何激励自己使用这些路径。在学习后，这些人的抑郁症状有了很大改善。

在另一项研究中，一家社区精神健康中心的门诊病人在接受常规治疗之前学习了希望理论原则。结果显示，和没有经过培训的人相比，这些人的病情得到了改善。还有一项研究，研究人员让两组人分别观看录像带，一组人看的是一个演讲，内容是鼓励那些在童年遭受过性侵的女性；另一组人看到的是自然风光片。研究结果显示，前一组人的希望水平在很长时间内都高于后一组人。

内布拉斯加大学的研究人员发现，充满希望能够提高一个人的工作效率。在研究中，一群来自不同部门的经理需要努力完成与工作相关的目标，这些目标对每个人来讲都非常重要，而且具有一定的挑战性，他们设定了工作的明确期限。实现这些目标后，每个经理都收到了来自小组的反馈，内容包括如何找到更多的方法实现目标，如何应对预期可能出现的难题。这些行为都提升了他们的希望。那些经过这个培训的人的工作效率有了明显的提高，而且这点也得到了他们的上司的认可。

应对策略

即使最满怀希望的人也会遭遇障碍和困境。对一些人来讲，这样的障碍往往是压倒性的，他们最终会因障碍选择放弃。而那些心中充满希望的人能够更好地管理自己的情感，找到解决问题的方法，克服障碍，最终实现自己的目标。

面对难题，产生压力和焦虑不可避免，因此解决问题时首先要处理好压力和焦虑。

人类天生会规避痛苦。掌握应对策略以规避痛苦，可以追溯到史前人类时代。在每天都为生存而努力的日子里，那些能够有效应对压力的人占据了优势。

通过压力应对策略，我们改变了对挑战或者恐惧的看法，从而更有效地应对困境。例如，如果一个学生把考试看作挑战而不是威胁，他感到的焦虑和压力就会减少，成绩也会提高。运动员也是一样的，他如果把下一次比赛看作一个挑战，就会表现得更好。

本书的第二部分介绍的解压方法中大都以评估为主，例如亲近压力的方法有助于人们更有效地应对高压和焦虑时刻。另外，以评估为

主的策略还能够让我们在压力时刻展现最佳自我，降低日常生活中的焦虑感和压力感。

但面对逆境，不管你重新评估多少次，不管你的评估有多么的积极，这都是不够的。其他策略，比如放松策略，更有效果：静静地坐在树下，背靠大树，慢慢地深呼吸或唱一首歌，摆脱恐惧。

心理学家把这样的应对策略统称为情绪策略，即通过冥想或者放松技巧管理恐惧情绪。本书第二部分为我们所提供的所有解压方法都是情感策略，都可以帮助解决压力产生的焦虑感和紧张感。

但有些时候，上述的认知应对策略也有局限性。例如，一个人无法无视婚姻所带来的痛苦，在认为婚姻已成为他幸福的障碍时，他会提出离婚。如果一个人觉得自己的工作没有挑战性了，或者无法从中找到成就感，他就会觉得生活充满了压力，最后很有可能决定辞职。

当我们遇到这种情况时，很多人会向他人寻求帮助，比如心理治疗师、心理学家等。但也有人会改变自己的行为方式，从一个全新的、乐观的角度看待自己。例如，一个销售人员发现某种方法无法创造好的业绩，他就会尝试其他方法。

心理学家把这样的应对策略称为以问题为中心的方法，其重点是找出问题产生的原因。这种方法的主要目标是从源头上改变或者消灭问题和压力。以问题为中心的策略有助于人们获得更多和问题相关的信息，有助于掌握处理问题的新技能。

我们发现，在高压环境中，应对压力和焦虑的最好方法是综合利用我们介绍的各种方法，来帮助自己迅速走出逆境，克服困难，继续追求目标。此外，你也将更加坚毅，更具复原力，从而应对任何挑战。

我们必须承认坚毅是一个动态发展的过程，并不是个人属性。启动这一过程，我们需要专注于令自己兴奋的目标，这样的目标让我们充满了能量和使命感。正是这种兴奋的感觉让我们专注于眼前的任务，努力寻找解决方法，获得最后的成功。不要屈服于失败，及时调整我们的思维方式和行为，成功就一定会到来。

让自己变得更加坚毅

如何让自己成为一个更加坚毅的人呢？在高压环境中，需要采取哪些步骤才能够让自己更有复原力，更有毅力呢？

步骤1：确定有意义的目标，点燃内在的激情

坚毅需要动机和努力，因此第一步是为自己创造一个可以利用的“能源库”。

创建一个能够激励自己，对自己有价值的目标。

你可以结合自己的兴趣，找一个具有一定挑战性的目标。

首先，弄清楚自己的兴趣所在。当你努力的目标和你未来的成功、兴趣和文化价值观或者主题相关时，不管面对何种挑战和挫折，你都会坚持到底。

马克·黑泽曾在奥运会沙滩排球比赛中获得过铜牌，他和弗雷一起共事过三届奥运会。他说：“制定目标在我的计划中占据了很重要的一部分。目标是我每日训练的动力，没有这些目标，我将很难应付每天高消耗高强度的训练。”

“我第一次体验到目标的重要性是在一个奇怪的场合：在球场上被加拿大球队的顶级组合击败时。那是一个非常尴尬的情景，是我第一次参加全国锦标赛，他们以15∶2的比分打败了我们，这个比分让大家注意到了我是个新手。我非常尴尬，回家后写下了我的第一个目标——打败对方队伍的队长。我花了一天的时间认真思考了自己的目标……一年后，在全国锦标赛上，我和我的队友报了仇——我们打败了他们，比分是15∶4。这个目标鼓励了我，让我在职业生涯开始时就意识到了制定目标的重要价值。”黑泽说。

请注意，这里有一个陷阱，近年来很多大学生经常陷入其中：他们认为他们的目标必须源于某些他们一直拥有的“天然的热情”。实际上，有意义的目标有时并不显眼。它们的出现需要一定的时间，甚至源于一些并不起眼的经历和体验。例如，马克·黑泽发现他的很多目标都来自一些细节，例如观察别人。“我的另一个目标出现在一年后，当时我正在参加奥运会预选赛，每周都要和一些顶级运动员比赛，他们身上的一些突出品质吸引了我。我决定记下我佩服的一些运动员的素质，制定目标，让自己在今后的生活中和比赛中也要拥有同样的素质。这对我的生活产生了重要影响，无论比赛与否我的表现都特别出色。我的自信心十足，因为我不仅达成了目标，还成为自己心目中的英雄。目标塑造了我的性格，让我成为一个合格的沙滩排球运动员，一个合格的丈夫、父亲、兄弟、儿子、朋友。”

一旦你知道自己的目标是什么，除了考虑兴趣外，还要让你的目标具有挑战性。激发最佳表现的关键在于创建一种情境或者目标——让个人处于一个“区”内。在这个区内，个人表现能力和活动的挑战性相当。只有这样，个人才能够体验到挑战的乐趣，获得成长。活动的挑战性要适当，不要让自己感到焦虑，也不要让自己觉得无聊。焦虑和无聊都会消磨人的意志力。挑战性适当，个人便会体验到一种绝佳的心理状态，即心理学大师米哈里·契克森米哈所说的“心流”体验，一种全身心投入的心理状态，无视一切干扰的状态。心流产生的

同时会给人带来巨大的快乐——因为我们每个人都渴望幸福和快乐，所以心流是一种理想状态，有助于我们继续追求自己的目标。

步骤2：培养专注力

要想长期保持专注，最好的方法是首先练习短时间内的专注力。一个能在钢丝上走5分钟的人，一开始他能在钢丝上平衡的时间也就只有几秒钟。

一方面，培养短期专注力有利于你更好地控制你的注意力，为短期目标而奋斗。另一方面，长期专注力就像汽车的远光灯，可以让你看得更远，看到前方的远期目标，进而不停地调整航向，驶向最终的目标。短期专注力有助于你立刻看清眼前发生的事情，长期专注力能帮助你看清自己的最终目标。要想培养短期专注力需要：

•让你的思想聚焦于当下。一般情况下，分心都是由“时光旅行”导致的——你可能想到未来，例如你的行为会带来什么后果；你也可能会回想起过去，例如曾经的失败经历。不管是未来还是过去，都让你的思维偏离了当下，当下才是你应该集中精力思考的。

•锻炼你的短期“注意力肌肉”。进行下面的专注力练习，至少坚持2分钟，之后休息30秒，再重复。每天做5次，坚持一周。

1. 选择一个物体，一本书或者一幅图画，把它放在你眼睛感觉舒服的位置上。

2. 坐在椅子上，双脚放在地板上，注意力集中在前方物体或者图画的某一个点上。

3. 自然呼吸，找到一个让自己感觉舒服的节奏；在吸气或者呼气时，注意感觉你的气流。

4. 注意，一定要盯着那个点，保持呼吸平稳。一旦分心或者呼吸改变，立刻重新看向那个点，然后恢复呼吸节奏。

做上面的练习一周后，尝试另一个练习，时间同上。

1. 选一个东西放在电视机上面。

2. 坐得离电视机远一点，让自己能够清楚地看到放置物体的地点全貌。

3. 打开电视，调到一个你平时很少看的频道，然后调小声音。

4. 现在开始做上面的那个练习，集中注意力在一点上，然后调整呼吸。记住，每次当你因电视声音或者画面分心时，要立刻找回注意力和呼吸节奏。

连续做这些简单的练习2周（最好是1个月），可以帮助你系统地培养并加强“注意力肌肉”。很快你会发现，在分心后，你也可以迅速地再次集中注意力，而且专注力也有了很大提高。

要想让你的专注力具有个人特色，规定一个时间段，20分钟到1个小时，让同事或者家人不要打扰你。在这个“锁定时间”内，选一个需要特别关注的任务，例如，想象一下你将如何应对一个棘手的客户，或者如何回击你朋友的发球。当然，这个任务如果能够推动你实现一个目标，那就更好了。在第一个例子中，目标是和客户建立良好的关系；在第二个例子中，目标是打败你的朋友。不管是哪个例子，你都正在集中注意力完成一件可以帮助你实现目标的任务。

步骤3：调整——寻找其他路径

坚毅心态的一个基本特点就是坚信自己会实现目标。要想实现目标，你需要知道如何实现目标，或者如何找到能够帮助你实现目标的

资源、工具和策略。你找到的通往目标的路径越多，你坚信自己成功的信念就会越强大。

路径思维包括“预期性应对”——在实现目标的途中，事先找到方法应对可能出现的困难。前进的路上总会遇到各种挑战和困难。多掌握几条通向成功的路径，会大大增强你获胜的信心，并让你充满活力。

下面这个方法可以帮助你培养路径思维，而且非常有效：

•把你的目标分成一个个小的、可控制的步骤或者单元。

•为每个目标确定多个路径。

1. 给每个目标都列一张路径清单。

2. 在心里回想一下，当你遇到困难时你会选择哪条路径。

3. 和其他人分享你的困难和路径。研究表明，和他人分享目标和预估困难有助于你找到更多的路径，也有助于你克服或避开那些困难。

4. 虚心接受他人的建议，并把它们融进自己的路径思维中。从最简单的步骤开始，点点滴滴的成功有助于你建立自信心。

如果一个新近毕业的大学生心里想着“我必须有一份工作”，那么他就会有压力，并且焦虑。相反，如果一开始这个学生做一些简单的任务，例如列一张清单，写下自己感兴趣的公司或者工作，就很可能会增强他的积极性和自信，因为他看到了自己有很多选择，并且会因此充满了希望。实际上，把任务分解成一个个小步骤可以让求职者感觉一切都在控制中，然后尽自己最大可能、在更广的范围内寻找工作机会。在面试的高压情境中，他们也能展现最佳自我。

步骤4：变阻力为机遇

意志力强的人在面对困难时，会把它们视为机会或者可以克服的挑战。在思考时，养成词语替换的习惯，多使用具有积极意思的词语，这样在遇到困难时，你就会主动克服它。如果你已经具备了这样的习惯，那么它可以帮助你提高自我表达的意识。这种词语替换非常简单，经常使用，会让你形成这样一种心态：目标障碍都是暂时的，是可以被克服的。实际上，变阻力为机会充分证明了所有认知应对策略所固有的战术——改变你的思维模式。

兰尼是康涅狄格州诺瓦克市的一个成功的餐厅老板，我们是在一个有关食品和饮料的大会上认识他的，他的故事完美地验证了坚毅在追求目标中的作用：

我没有一分钟不在思考我的目标——拥有一家一流的好餐厅。我总是在思考我的目标。我的父亲就是餐厅老板，我从小就在餐厅长大，我喜欢给顾客提供美食和优质服务的感觉，我觉得这已经成为我们家族传承的一部分。没错，我也有其他目标，比如和家人待在一起、保持身体健康，但我的事业目标需要我付出持之以恒的努力。经营一家餐厅要面临很多压力，糟糕的天气或者食物都会给餐厅带来损失。一旦你失去顾客，就很难再把他们吸引回来……我总是在想如何经营一家附近最好的餐厅——那是我的目标。我有很多想法：个性菜单、精美银餐具、有趣的调料瓶。我还有很多小目标，是关于食物、饮料和装饰的——这一切都是为了让餐厅更好。有一次，暴风雨迫使餐厅停电了，于是我自备了发电机。我时刻提高警惕，以防出错。我和顾客保持密切联系，经常请他们提意见，帮助我改进。我从来不把批评视作否定，我虚心接受各种建议，从中学习。生意不好时，我会研发新菜品、进行打折促销等，这些方法都非常有用。归根到底就是，我时刻都在想办法实现我的目标，想着如何克服在生意中出现的挑战。

难道你不觉得兰尼很坚毅吗？他拥有一个有意义的目标，因为对自己长期目标一直以来的高度重视，所以他充满了活力，能够想出很多策略实现自己的目标。而且针对预料到的或者不可预料的问题，他总是能够想出各种后备方案。更重要的是，他对短期目标和长期目标的高度重视已经成为他一种自动化的思维模式。这就难怪他总是能够实现目标了。

此外，兰尼也是一个充满激情的人。大量积极心理学研究证明了激情和积极思维的重要性。

第14章　你可以更有激情

艾莉森·波德尔每天早上7点45分上班。她在加利福尼亚州的一家辅助生活住所教授音乐。艾莉森曾是一名演员兼歌手，现在她的工作对象是一群78~94岁的老年人。她每天会发给他们一人一本歌谣集，然后教大家唱歌。艾莉森了解“合唱团”里的每一个人，但有一天团里新来了两个人，梅尔和萨拉。“你最喜欢什么歌曲呢？”她问梅尔。梅尔第一次来，他快80岁了，有很多老年病。萨拉80岁，她刚刚失去了丈夫。上课前，大家一起闲聊，不一会儿就热闹起来了。到早上8点15分的时候，艾莉森开始上课，她对房间里的30个人说：“请打开你们的乐谱，然后听我指挥。”接下来的45分钟内，艾莉森指挥大家一起唱《西区故事》里的歌曲。她的指挥非常从容，她对节奏和音调的掌控非常熟练，不管是缓慢、柔和，还是快速、激昂的音乐，她都驾轻就熟。她的听众沉浸在音乐中，他们变得更加有活力，更加兴奋。音乐课上，艾莉森会用手势吸引听众的注意力，所有人似乎都被她的手势催眠了。她的音调时常发生变化，时而高亢时而低沉——这种表演技巧改变了听众潜意识中的情感。高潮时，她让所有听众都站了起来，跟着她一起扭动臀部，一起微笑。这群老年人挥舞着他们的手臂，尽情舞蹈，完全沉浸其中，陷入了我们所说的心流状态。在他们还沉浸其中的时候，这一场音乐盛宴就结束了。新来的老人萨拉在离开时告诉艾莉森：“我感觉很棒，真的太棒了。”

那天晚上7点45分，在3000英里以外，卡梅隆室内球馆前排的杜克大学特定座位区内挤满了为校队加油助威的学生。稍后，杜克大学的篮球队将和北卡罗来纳大学的柏油脚跟队有一场比赛，这个球队是他们的劲敌。一会儿，他们将会和上午辅助生活住所的老人们一样，释

放内在的激情和活力。这些学生来自杜克大学的不同院系，但是在随后的几个小时内，他们只有一个共同的身份，那就是“卡梅隆狂人”。卡梅隆狂人的球迷队伍深谙如何让自己充满激情。首先是他们的声音。长达1分钟的大声哼唱，声音不断攀高，直到在揭幕战开始前一刻爆发。和其他球迷不同，杜克大学的这群球迷会全程站着观看比赛。当杜克大学球队球员罚球时，卡梅隆狂人就会举起他们的右臂，如果投球进了，他们雷鸣般的欢呼声会压倒一切。在整个比赛中，他们没有一刻是安静的，他们用不同的声音表达自己，当球队落后时，他们会大声疾呼，奋力给球队加油。他们的声音、动作（包括本校球队有一个精彩表现时，彼此举手击掌）和整齐划一都大大鼓舞了彼此。卡梅隆狂人从比赛第一分钟就展现出的毅力从不会消退。整个比赛他们都会全力保持激情。想想杜克大学篮球队惊人的主场战绩，显然，卡梅隆狂人的加油助威对球队的精彩表现起到了很大作用。

下面，我们一起来了解一些激情的真实细节：

•激情是一种情绪状态。当充满激情时，你有什么感觉呢？“精力充沛”或者“兴奋”是最常见的回答。

•激情是一种高度反应状态。当你充满激情时，注意自己的生理反应，你的呼吸和心跳都会加快。

•伴随激情而来的都是积极的思想。充满激情的人一般会这样想：“我能做！我喜欢这样！”

•激情是一种行为。激情会刺激行动，比如胳膊、腿、脸或者眼睛。当你激动时，你都有哪些动作呢？

•某些激情反应是各个文化共有的，是人类天生就有的，例如微笑、拍手。在巴西，当地人在自己的球队获胜时，便会欢呼。

• 更重要的是，激情可以向你周围的人传递兴奋、活力、乐观的心态。激情是可以传染的。激情传播信息的方式将会告诉你如何让自己更加具有激情，以及如何让他人也充满激情。

激情的根源

“激情”一词源于两个希腊词语，一个是“en”意思是“在……之内”，另一个是“theos”意思是“上帝”，因此激情一词意味着“在上帝里面”。和自信、乐观、坚毅一样，很多大人物都对激情做了评论。法国大文豪维克多 • 雨果曾写道：“激情是理性的狂热。”法国化学家巴斯德宣称：“激情是上帝内心深处的沉思。”

进化心理学告诉我们，激情的产生至少和两个天然因素有关，即目标获取和人际吸引。

回想一下我们的祖先，一个规模不大、顽强的部落几天来一直在寻找水源。最终，一个人偶然找到了一条小溪，他很兴奋，并立刻给其他人发信号——他会大声喊叫，也可能挥舞手臂。当其他人赶到时，他们也随之连蹦带跳，挥舞手臂发出欢呼声，表达兴奋之情。

如今，当一个软件工程师攻克了一直困扰他们的难题，或者一个球队赢了一个球，大家同样会欢呼雀跃。由此可见，实现目标是引起激情的首个自然因素。

另一个引发激情的因素是两个人彼此吸引。人类性行为和社会心理学的研究告诉我们，互相吸引会增加兴奋感。因为我们被自己喜欢的人或物吸引时，我们会产生积极且愉快的情感。夫妻之间的激情会促使他们亲近彼此。同样，当我们看到自己喜欢的电影，去中意的餐厅吃饭时，我们都会体验到激情。总之，我们内在的吸引力、兴趣、偏好是唤醒激情的另一个自然因素。

在人类祖先身上，我们看到了激情的进化作用——激发人与人之间的联系，培养兴趣的渴望。从古至今，参与感强的人通常都有很多美好的品质帮助他们成功。在人类的祖先中，那些充满激情的人拥有了生存优势。现代社会同样如此。

积极情绪的作用

压力会破坏我们的思考能力、决策力和高效的团结合作，同时，压力也会破坏创造力。

要想发挥创造力、建立和谐的团队以及培养长期的适应力，拥有积极情绪和激情是一个非常好的方法，而且效果显著。密歇根大学心理学家芭芭拉·弗雷德里克森教授的发现和我们的进化观点保持一致。她发现，“扩建理论”是关于积极情绪进化意义的理论。从某种程度上来讲，这个理论和我们平时对消极情绪的理解形成了鲜明对比。消极情绪的进化意义在于它们能够让人们以某种特定的方式采取行动，例如“战或逃”的方法。

“但从长期来看，积极情绪更好观察。积极情绪的效用能够累积并加强，当人们面对新的挑战和压力时，适应性可以很好地证明情绪的累积和加强特性。

“和消极情绪一样，积极情绪并不一定要局限到某一个特定事情上才会出现。积极情绪让我们有勇气去追求更多的目标，让我们拓宽思路，找到并积累更多的方法。这样的扩展有助于人们发现和了解新事物。体验到了积极情绪，我们就会更具创造性、更智慧、更坚毅，并能进行良好的社交。”

寻找方法培养和提高激情对我们有帮助，因为这样能够改善我们的工作记忆，让我们吸收更多当下的信息，找到各个想法之间的联系

和可能发生的融合，让我们拥有更强的创造力。激情还能够提高我们的参与度和兴趣，让我们愿意投入更多的精力，以具有更强的适应性。我们也会更加有活力。同时，我们的激情也会对我们身边的人产生影响。

芭芭拉·弗雷德里克森教授的研究还发现，积极情绪能够开拓资源，为我们提供长期帮助。“积极情绪激发的个人自愿具有持久性，它们获得的胜利要比瞬间情绪带来的成果持久得多。积极情绪创建了各种不同的资源，从长期来看，这些资源可以被储存下来，以帮助人类解决问题，获得生存。同时，积极情绪也能够消除那些让我们长期无法释怀的消极情绪。这意味着个人具有很强的韧性，能够走出困境，东山再起。”

当你正在进行一个长期、艰难的项目，而且困难重重，大家处于高度紧张状态时，积极情绪的加强和拓展就变得尤为重要。

激情的力量

1998年，埃德·卡特穆尔“遇到了困难”。埃德·卡特穆尔和匠白光共同创立了皮克斯动画工作室。皮克斯动画工作室一开始只是一个挣扎在生存边缘的小型硬件公司。之后，两人有了一个开创性的想法：制作首部电脑动画电影。如今，我们看到的很多电脑动画和动态影像都起源于这两位杰出的电脑动画师。

但他们的工作并不是一帆风顺的。1998年，在皮克斯成立12年后，公司面临着一个巨大的挑战，卡特穆尔称之为“转折点”。3年前，他们的动画片《玩具总动员》首次赢得了奥斯卡最佳动画奖。1998年，他们发布了第二部动画片《虫虫危机》，获得了影评和票房的双赢。但是，他们的第三部动画片《玩具总动员2》却并不让人满

意。首先，他们出现了一个战略失误，把《玩具总动员2》直接做成了录像带电影。录像带版本的电影对画质的要求很低，无法和大银幕相比。而且，在皮克斯的精英团队（200多人）全力制作《虫虫危机》的同时，一个由大约150人组成的二流团队正在赶制《玩具总动员2》的动画、灯光和模型制作部分。

一周后，《虫虫危机》首映，皮克斯的创作团队才意识到自己制定了一个非常愚蠢的战略——《玩具总动员2》现在的制作形式只能说是“垃圾”，最后的成品质量不足以满足在院线上映，而且录像带版电影已经预定好了要在9个月后推出。

因此埃德·卡特穆尔和皮克斯公司的领导层面临一个挑战，需要做出一个困难而又勇敢的决定：放弃现有的影片。“我们抛弃了原来的影片，决定重新制作一个适合院线上映的电影，但9个月的时间太短了！”

随着上映日期的逼近，压力达到了极限。市场部的同事等着影片制作完成，以便他们配合上映时间开展工作。电影院也在等着成片上映。电影在影院放映是一项浩大的工程，需要注意各种细节。随着放映日期的临近，制作人员的压力也一天比一天大。

“我们的启动速度快得不可思议，而且其间大家都在连轴转，加班加点。那个过程非常折磨人。”卡特穆尔回忆说，“所有人都饱受折磨，我们没日没夜地工作，时间一分一秒地过去。这时发生了一件事，让我知道大家的压力太大了。团队中有两个人是夫妻，他们有一个孩子。一天，他们工作得太勤奋了，孩子的父亲在早晨上班时把孩子忘在了汽车里——他忘了把孩子送到幼儿园了。他非常困，自己迷迷糊糊地从停车场来到了办公室。当天上午晚些时候，他的妻子问他早上送孩子的情况，他才尖叫了一声，冲了出去。车里太闷了，孩子已经昏迷在车后座上。他们立刻把孩子送到了医院，直到孩子被救活，他们才松了一口气。这个孩子差一点死掉了。”

《玩具总动员2》的制作人员遭受的压力并不是某一时刻面临的高压，那是一种长期的、高强度的、让人崩溃的压力。这份工作的复杂性是《玩具总动员1》的10倍，故事绘画师画了2000多张概念草图；艺术部创作了300幅色粉画和水彩颜料画，他们努力在纸上捕捉电影的视觉效果。

在这种长时间的极端高压环境中，若想成功，我们还需要激情。

激情的科学依据

对于皮克斯来讲，要想获得成功，整个团队必须能够抗住巨大的压力，运用创造性思维，做出大量明智的决策。

亚历克斯·桑迪·彭特兰教授是麻省理工学院媒体艺术与科学系的教授，他一直致力于研究高科技公司的执行委员会人员。在看到这些超高智商的人才面对压力时的表现后，他感到非常震惊。他形容道："他们的表现行为完全失去了理性，而且他们可不是傻瓜！你可能会问，'嗯，发生了什么事情？'"

在困境中，当个人和团队为了目标努力奋斗时，他们会如何工作，如何交流呢？彭特兰教授对这个问题非常感兴趣，尤其是一些人可以通过某些事情激励其他人采取行动。"这些人是怎么把这些事情说得那么令人信服的呢？事实是这些事情实际和他们讲的根本不一样！"

彭特兰教授和他的团队试图从进化论的角度来了解语言和交流。"我们忽视了那些古老的危险信号。"彭特兰教授说道，"非语言线索让不可思议的观点充满了神奇的说服力。"

为了研究这些古老的信号系统，桑迪·彭特兰教授带领他的研究团队——麻省理工学院的人类动力学实验室的成员研发了一个新产品，即“社会计量牌”。

社会计量牌是一种可穿戴式的电子设备，能够自动测量佩戴者与人面对面交流时的一些沟通特质，包括沟通次数、谈话时间、与他人的身体距离、使用社交信号（源于声音特征）的身体活动水平、身体运动和相对位置。彭特兰教授的团队制作了几百个社会计量牌，然后发给一些公司，以便测量和收集佩戴者的行为方式。社会计量牌通过潜在的社交信号，预测人类行为模式，确定团队成员的社会亲和力，从而提高人们的社会交往能力。

“我们发现，团队中最重要的只有一个人。”彭特兰教授说，“他就是我们发现的可以预测成功的元素。他会倾听、提问，然后传给下一个人，用激情影响他人。”

这个用激情和积极情绪影响团队其他人的人，“在团队表现中比其他任何元素都重要”。彭特兰教授在《哈佛商业评论》发表了文章，描述了在术后病房、客服中心以及创新团队等各种压力环境中，激情是如何激发团队表现的。“人类会使用很多种信号，其中‘诚实信号’与众不同，因为它会给信号接收者带来改变。诚实信号是一个生物学术语，指的是社会物种用来调整自己的非语言线索，比如姿势、表达方式、语调。如果你和我在一起，我感到开心快乐，那么你也会开心快乐。部分生物功能可以传递这些信号。如果我很开心，那么这种情绪有可能感染到你。”

彭特兰教授的团队测量了一个团队中的激情（活力）和情绪的感染性。当人们交流时，情绪会通过神经回路从一个大脑传到另一个大脑。不管兴奋还是焦虑的情绪，它们都会立刻从一个人传给另一个人，这种现象叫作“情绪感染”——一个人的情绪像病毒一样“感染”每一个和他接触的人。

“我们发现，成功的人通常都非常有活力。他们不仅善于言谈，也善于倾听，而且他们乐于与他人进行面对面地交流。他们不仅能从他人的言谈中获取信息，而且善于诱导他人讲话。他们的表达让他们充满了迷人的魅力，他们的诱导也同样具有魅力。在你的团队中，这种精力充沛、积极的人越多，整个团队的表现就会越出色。

当彭特兰教授的团队对高压环境中的高性能队伍进行纪实性地描述时，他虽然不知道队员正在谈论什么，但他注意到，在这些人的交流中暗藏着一股激情。这表明高效能表现的关键和一个团队讨论的内容关系不大，而是和成员使用的交流方式有关。在各种各样的高压环境中，如医院里的术后医疗团队、银行的客服中心、幕后操作团队等，人们并不会回忆谈话内容，“所有团队都具有不可思议的一致性，预测成功最重要的因素是交流模式。不仅如此，交流模式的作用等同于其他因素的总和，包括个人智力、性格、技能和讨论的实质内容”。

在高压环境中，让一切变得与众不同的不是团队成员的智力、性格或者讨论内容，而是每个人所表现的激情水平。研究发现，具有激情的NBA球队每年的获胜概率是其他球队的6倍。在销售上，情况也是一样的——和那些依靠个人才智的队伍相比，良好的团队合作能够提高13%的销售额。

皮克斯公司的激情之源

在过去的20年里，最成功的电影制片人当属约翰·拉塞特——皮克斯公司的创意总监。

戴维·普赖斯著有《皮克斯总动员》一书。他指出：“约翰一直充满了激情，他的激情感染了整个团队。他爱开玩笑，喜欢大笑，带

给大家愉悦和轻松——这一点在1998年，当团队处于极大压力时尤为重要。他坚信‘我们会挺过去的，所以不必惊慌’。”

正如《纽约时报》刊登的，“约翰是一个真正有活力、为人随和、可以带给他人快乐的人……皮克斯每一个员工身上都可以看到同样清新、令人愉悦的青春的朝气。正是这些超越了技术创新和丰富的想象力的人格特征，造就了皮克斯的成功。”

拉塞特爱穿花衬衫，喜爱即兴跳康茄舞，他永远激情满满，是皮克斯团队中重要的榜样人物。

“在开始一个新项目时，约翰和他的写作团队会消失一个星期。然后回来时，他们会拿着一个新故事和公司其他人讨论。”戴维·普赖斯写道：“他用一种非常富有表现力的方法行事，这也是一种积极的方法。约翰把每件事都做得很‘大’，使用夸张的手势，设定伟大的愿望。他身材魁梧，使用的语言也充满了活力。例如，欢迎人时，他很可能会给你一个大大的拥抱，大声说‘您好’，而不是和你握手。所有这些都有助于激发人们的激情，促使他们努力工作。对动画设计师来讲，有时会连续工作数十个小时，这的确会耗尽一个人的精力。你如果不喜欢一部电影，就不会对它有激情，也就很难坚持完成它。拉塞特认为，一切都会变好——这会让团队变得与众不同。”

埃德·卡特穆尔说：“《玩具总动员2》对工作室来说是一个关键时刻……团队员工的表现和他们之间的合作方式比他们的创意更重要。其他公司可以模仿我们的技术，但是他们无法抄袭我们的团队。”

令人难以置信的是，拉塞特和他的团队用9个月的时间完成了不可能的任务——《玩具总动员2》上映后立刻在票房上获得了巨大成功，总收入超过了4.5亿美元，它是少数几部续集比原作还成功的电影之

一。到2013年，皮克斯已经出品了14部长篇动画电影，荣获了15项奥斯卡金像奖，7个金球奖以及11项格莱美奖。

这种长久的创造力不管在好莱坞，还是其他地方都闻所未闻。约翰·拉塞特的激情在皮克斯公司保持创造力、获得成功中发挥了巨大的作用。

创造激情

很多人认为，激情是我们与生俱来的品质，或者是由人们所处的环境引发的。毫无疑问，一些人比另一些人更容易产生积极的情绪，一些情景也更容易引发人们的激情。但是，我们不仅能够自己激发激情，而且对激情的掌控也远超过我们的认知。在接下来的内容中，我们将会介绍一些具体的方法，帮助你提高你的团队的激情水平，以便在高压来临前或者面对长期压力时，你能够振作精神，积极对待压力，展现最佳的自己。

一方面，虽然激情通常是自发的，但激情也可以由我们自己选择。在任何时候，当我们评估一个情境时，是选择积极的方法还是消极的方法，是充满激情的还是毫无活力的，我们可以自己决定。

另一方面，我们出现的方式也会影响、感染他人。在处理繁重的工作中，我们可以更加乐观，保持对工作的满腔热情。我们可以选择利用自然的激情表达方式保持团队的专注力、创造力和凝聚力。

利用下面的策略，你可以更多地感受到激情。目标和联系策略可以从长期来增强你的激情，其他策略有助于提高你当下的激情水平，短期内激发你的激情。

目标的力量

1993年1月3日，在布法罗里奇体育场内，NFL此赛季第一场外卡赛正在进行，在半场休息时，布法罗·比尔斯队以3∶28的大比分落后于休斯敦油人队。这场比赛的获胜队将会继续和匹兹堡钢人队比赛，而失败的队伍会被淘汰。布法罗·比尔球队队员和他们的教练士气受挫，在半场休息时都进入了更衣室。“我们出丑了。”教练玛尔夫·利维说。

也许这个比分并不令人吃惊。在常规赛的一场比赛中，休斯敦油人队就以27∶3大败布法罗·比尔队。这似乎是那场比赛的翻版。可雪上加霜的是，布法罗·比尔队四分卫球星吉姆·凯利在本赛季最后一场比赛中受伤了，退出了比赛。布法罗·比尔队著名的跑卫瑟曼·托马斯也在本场比赛开始时因伤退出了。

比赛并没有因为教练利维的“为吉姆赢一个球”的演讲而在后半场即刻发生大逆转。实际上，在比赛进行到3/4场时，布法罗·比尔队依然打得很糟糕。休斯敦油人队的布巴·麦克道尔则截球成功，持球攻入，触地得分。3/4场比赛一开场，休斯敦油人队就把比分拉大到了35∶3。

在这样一个充满压力的季后赛中，在你的队伍落后32分，现场80000名球迷似乎已经完全绝望的情况下，你会怎么做呢？

很多人会发现自己正处于一个“分数”较低的队伍中，其实那只是一个数字。正是在这样的情境下，才最需要我们激发出自己储存的活力与激情，帮自己摆脱恐慌，继续比赛。

幸运的是，布法罗·比尔队恰好有这样一个球员，他充满了正能量和激情，可以帮助球队重振声威。这个球员就是替补四分卫弗兰克·赖克。

1984年，当赖克在马里兰大学担任四分卫时，他就曾遇到过类似的情况。大学四年级时，他成为先发四分卫，但是在赛季第四场比赛时受伤了。“我肩膀受伤了。我感觉我的橄榄球生涯结束了。所幸我的伤并不严重，可以再次比赛。但问题是，当我康复的时候，代替我的那个家伙打得太好了，他们不想让我再回去了。”

那个赛季，在和迈阿密大学的比赛中，赖克所在的马里兰球队在上半场以0∶31大比分落后。教练崩溃了，在下半场开始后，他叫回了先发四分卫，替换上了赖克。赖克3次触地得分，最后带领团队实现了不可能的逆转，最终以42∶40获胜，这是当时大学橄榄球比赛中最精彩的“逆转秀”。

9年后，在布法罗·比尔队，赖克发现自己再次处在了同样的境地：在NFL外卡赛中自己的球队落后了32分。中场休息时，在更衣室，队员们士气低落——在主场观众面前他们感觉十分丢脸。他们怎么做才有可能翻盘呢？

“教练玛尔夫·利维过去说过，100%和98%的差别就在于多了2%。”赖克说道。换句话说，休斯敦油人队要想获得最后那2%，他们需要付出的要比前面得到的那98%更多的努力。在赖克看来，“我们仍然有机会。”

在整个3/4场比赛中，在赖克的带领下，布法罗·比尔队恢复了战斗力。在2个触地得分后，球场内所有的观众都沸腾了，他们大声为布法罗·比尔队加油，球迷们的积极情绪也感染了球员。获胜的势头源于情感和信仰，在那一刻，胜利彻底从休斯敦油人队转向了布法罗·比尔队。“在那两个触地得分后，一切已成定局，整个体育场陷入了疯狂，胜利倒向了我们一边。”赖克说。在比赛还剩3分钟时，他们超过了休斯敦油人队，最后以35∶32获胜。这不仅仅是一场后来者居上的胜利。弗兰克·赖克缔造了惊天的大逆转，这只是一次巧合吗？赖克做了什么呢？他有什么样的行为表现呢？

比赛结束后发生的事情可能有助于你找到上述问题的答案。赖克说："当我站在领奖台后面的时候，他们如连珠炮似地发问。我的回答是，'在你们问我任何问题之前，我想和你们分享一首歌的歌词，它在这周一直激励着我。'"在比赛的前一周，赖克的姐姐打电话给他，"她告诉我，她正在听的这首歌让她想起了我，她也想让我听一听。这首歌叫《唯有基督》。连续三四天的时间，一有空我就听这首歌。"赖克说道。

赖克在领奖台上朗诵了这首歌的歌词。"这首歌好像就是为了那场比赛所写的。"赖克说道。

赖克肯定了目标的重要性：它可以帮助我们变得积极，充满激情。

深入挖掘"为什么"是重新点燃激情和积极情绪最强大的一个方法。这种方法能够激发我们最深层的动机联系，找出对我们来说真正重要的事情。

在我们的培训中，有位成功的企业家正面临一个艰难的财务季度。她告诉我们，帮助她渡过难关的关键是，她想到了公司重要的影响力和现在的优秀业绩。一位在非营利性组织工作的志愿者经常遇到各种难题，还经常加班到深夜，但她的付出很少见到成果。她告诉我们，只要看到她所服务的组织发生了一点变化，她就能保持积极的心态。

因此，问一下你自己：你所做的工作背后有什么更大的理由或者目标吗？通过努力，你是否感受到了不同呢？并不是每个人都会觉得自己的工作背后暗含着更加伟大的目标，但是如果你能够找到方法，把你的工作和更大的目标联系到一起，你就会迸发出极大的热情，激发出各种积极情绪，帮助你战胜困难。

你如果是一个管理者或者领导者，那么可以想办法把你的员工做的工作和公司的整体愿景联系在一起。组织行为学的研究清晰地表明，员工们希望他们的工作是为实现更大的目标，创造比他们自身更伟大的东西。当人们完成的任务与更伟大的目标有关时，任务本身就会成为一个激情的触发器。

下面这个练习可以帮助你提高你的目标意识：

1. 拿出一张白纸。

2. 在顶部写下我做这份工作的理由。

3. 写下进入你大脑的第一个答案。无须思考，想到什么就写什么。没有错误的答案。

4. 重复第3步，直到你再也想不出任何答案。现在思考一些深层次的答案，可能需要10~15分钟。

5. 接下来，仔细看看你写的内容，把它们分成两部分：第一部分，从某种程度上来说，是其他人希望你做这份工作的理由，包括你的父母、伴侣或者其他人。在行为动力中，这些可能是最具破坏性的，而且也无法持久，因为它们不会自然地激发我们的激情。第二部分，寻找对你自身有意义的理由。这些理由可能是你的工作对他人的影响，或者某些更重要的事情，也可能是你的人生价值观。圈出两三个这样的理由。

6. 详细解释这两三个对你意义重大的理由，写下它们对你之所以重要的原因：你为什么这么在意它们？你觉得自己在什么时候进行的活动更符合这些理由呢？

7. 最后，写下一个计划，精心设计你的工作或者活动，使之更符合这两三个更大的理由。同时想一个方法，监督自己把这个计划执行

到底。

与他人联结

“让你做什么你就做什么。如果你不想做，门外有一群人正在等着做，他们非常高兴替代你。”

“只用了两句话，这个家伙就摧毁了我的梦想。他让我不再关心自己正在参与制作的电影。他让我不再关心我的工作室。仅仅用了两句话。”

在华特迪士尼公司的动画部门工作，曾经是约翰·拉塞特人生唯一的梦想。因此，你就不难理解，为什么这个人会给约翰带来如此严重的负面影响。

我们天生就对这个世界充满了兴趣，不幸的是，有很多事情会阻碍我们释放与生俱来的激情。因此，我们觉得，探讨一下这样的阻碍也是非常有必要的。社会排斥或者感觉不到与他人的联结是最能摧毁一个人的激情的。当我们感觉被社会排斥时，我们的激情就会遭受重创。

回想一下，在你自己的人生中曾被社会排斥或者与团队疏远的情况。那可能发生在高中、大学、工作中或者生活中。你当时有什么感觉呢，精力充沛，充满激情，还是乐观向上？当然都不会有。社会评价或者判断是压力产生的重要原因。社会排斥会损害我们的激情，因为在内心深处我们都希望有归属感，我们想要与他人建立联系。当我们感觉自己被同龄人排斥时，那种感觉显然会浇灭我们的激情，抑制我们的表现。

约翰从加州艺术学院毕业后的第一份工作是在华特迪士尼公司做动画设计师。这曾是他毕生的愿望：在这家电影制片厂工作，让动画

电影风靡全球。当他得到这份工作时，他一定充满了激情，但是根据戴维·普赖斯的叙述，“迪士尼中的保守人士不欢迎像约翰这样‘张扬’的年轻动画师加入。他们极其挑剔、十分苛刻，并认为这群新入公司的年轻人没有资格提出任何意见”。

约翰说：“我提出了一些对电影进行改进的建议，可那个老员工看着我，好像我不属于公司似的，然后对我说了上面那两句话。”

那是约翰第一次进入华特迪士尼公司工作，这对他后来在皮克斯公司的管理工作产生了重大影响。

普赖斯说：“在皮克斯他奉行的哲学是虚心倾听所有人提出的想法。所有的想法都值得倾听，不管是谁提出来的。让人们有参与感，才是一个真正的团队，同时也能够保持大家对工作怀有满腔激情。约翰希望每个人都有机会参与，能够畅所欲言，这样他们会觉得自己也尽了一份力，因为他们也是团队的一分子。然后，当要做决定的时候，这时不会有民主，最后的决策由约翰来做，但这种方法大大增强了团队合作。”

在皮克斯公司，约翰激发员工激情最有效的方法是反馈会议。

埃德·卡特穆尔说：“在皮克斯，我们有一个独特的反馈过程。在电影制作的过程中，一个动画设计师必须向其他世界一流的动画设计师展现你的作品，这是一种压力。在这样一个充满创造性的环境里，和你一起工作的都是最杰出的人才，我们发现他们都不太想过早地展示自己的作品，总是想做得更好。这很自然，没有人想给别人留下不如人的印象，不想被看低。要想应对这样的压力，其诀窍就是阻止这种行为。因此我们每天都让大家分享彼此未完成的作品，这改变了人们的动力。大家每天都展示自己的作品，由此克服了尴尬，而且也变得更有创造性。”

在反馈会议开始前或讨论过程中，约翰会走到员工中间，加强和员工的亲密感，这有助于员工自如地表达自己，积极接受反馈，而不是把反馈看作对他们工作的指控，或者他们能否得到尊重、是否有归属感的象征，反馈仅仅是让电影变得更好的方法。约翰充满感染力的激情和正面强化法让整个团队，让团队中的所有成员即使受到了最严苛的批评，也能够保持密切的关系。

“当我们处于一种相对安全的状态时——没有强烈的、狭隘的专注力，积极情绪使我们可以追求更长远的人生目标。”芭芭拉·弗雷德里克森说道，“为了生存，我们的祖先认为短暂的乐观似乎带来的是一些无意义、放纵的行为。但从长远来看，暂时的积极情绪也有可能具有重大的意义，这就是积极情绪的作用：让我们知道自己是安全的，不用每天为温饱而焦虑，可以去实现自己的梦想。”

要想帮助你的团队实现目标，你需要：

1. 不要陷入“任务陷阱”。不要过分专注于自己正在执行的任务，忽视和队友建立关系的重要性。完成任务很重要，但过分专注于任务，会让你无法与他人保持联结，结果会损失惨重，进而导致工作激情消退。

2. 当你调整一个团队的人员结构时，你的团队中一定要有这样一个人：他能够激发大家的激情，把大家团结在一起。

3. 制订一个计划，让你的团队紧密合作。想办法提高团队士气。一些看似毫无意义的活动，实际上可以增强团队凝聚力。

4. 关注团队工作的环境。公司的空间设计有助于大家频繁互动吗？皮克斯公司在设计工作环境时，充分考虑了团队联系的重要性。他们将一个正厅设计成一个中心枢纽，其目的是为了刺激和鼓励员工多多进行交流。在这个正厅中，有员工信箱、休息室、咖啡厅和一个

健身中心。实际上，这是一个“社交中心”，员工经常在这里讨论创意，一起合作解决问题。

5. 如果你是一个教练或者管理者，有一些决定必须由你自己来做，例如谁是首发队员，谁上场的时间多，安排谁来做创收的工作。记住，当你和那些暂时没有被你“选中”的队员或者员工交流时，一定要注意方式，一定要尽最大努力让他们感觉自己是团队中的一员，没有被排斥在外。当他们因没有被选中而激情消退时，好的交流方式有助于继续保持他们的激情。

树立积极向上的自我形象

个人和公司应该展现出一种积极向上的面貌，而且我们可以主动创造一个积极向上的自我形象。

想想自己身上所具有的可以让你感受到激情或者给予你鼓励的特质。你是否可以吸引他人和你建立联系？在弗雷读大学的时候，他为自己设计的积极自我形象是下定决心、努力学习。他告诉自己：“我不会让任何人超过我。”他把这句话写在了一张纸上，并将其用胶带贴在了宿舍房门的后面。在这句话的下面，他还加上了一些鼓舞人心的名言。当宿舍的门开着时，没有人能看到弗雷写给自己的警句。但是当关上宿舍门时，他总能看到这个提醒。因为有了这样的提醒，弗雷顺利修完了一些特别难的课程，如有机化学和神经解剖学。

你也可以这样做，围绕你的努力和行为方向选择一个品质或者主题。这个词组、行为或者品质对别人也许没那么重要，但对你意义非凡。你可以从文学、电影、音乐、体育、科学、个人特长、亲密朋友或者家人方面进行寻找。思考一下你所拥有的实际技能或者想要获得的技能，并给它起一个昵称。我们的一个研究对象是保险代理人，他管自己叫“终结者”。他说：“它让我感觉自己是不可战胜的。每次我见一个客户时都告诉自己，让‘终结者’上场。”

之后，你可以围绕你的昵称，创造一个积极的视觉影像。它能够加强你体验到的激情感受，有助于你把全新的积极形象应用到你的思想和行为上。

这个方法同样适用于为你的团队建立一个积极向上的形象。人们希望自己的工作是有意义的。

带领团队一起进行精心的形象设计是非常重要的，因为每个人都需要参与进来。把你自己的个性强加给你的团队可能会起到反作用，招致大家的抱怨，而不是你所期盼的激情。你可以利用下面这个方法和你的团队成员进行交流：

1. 把整个团队召集在一起。

2. 进行讨论，看看大家都怎样看待团队目标。你们的工作为什么重要？你工作真的完成得很好吗？任务有什么意义呢？你也可以拓展讨论的话题，比如可以深入探讨一下公司或者团队的价值观，讨论一下团队是如何共同协作的。所有这些都助于你的团队精心创造一个更伟大的团队形象。

3. 大家一起想一个昵称，它不仅能够表达目标，而且可以促进大家交流，激发大家的激情。

创造一个自我形象的过程为激发激情的第二个因素提供了养料。这个因素就是联结。

即时激情策略

在本章的开头，我们看到了艾莉森·波德尔和卡梅隆狂人是如何通过夸张诙谐的动作表现调动大家的激情的。这说明了一个问题：动作引发情绪。

传统观点和研究认为情绪激励我们采取行动。但是近年来，越来越多的研究证明了詹姆斯·朗格情绪理论（James-Lange theory）——动作行为引发情绪。我们感到恐惧时会逃跑；焦虑时，会坐立不安、咬指甲或者抖腿；兴奋时会活力四射、精力充沛地欢呼、挥手、摆动身体。

在一项研究中，研究对象被要求表现出愤怒、焦虑、愉快或者痛苦。不出意料，这个人最后真的感受到了上述所有情绪。在另一项研究中，一个“同党”（这个人被研究人员做了“设定”，要求其以某种方式进行表演）表现出某种特定的情感（其他研究对象不知情）。研究中与这个“同党”有过交流的人都开始出现了类似的行为，也体验到了同样的情感。需要指出的是，表现激情就可以让你感受到激情。

在高压情境到来前，先要评估你的激情水平——不管你正在见一个客户，还是第一次约会。一旦你评价了自己的激情水平，就要问一下自己是否需要提高激情。下面介绍的技巧将有助于你提高你的激情水平。

参加令人愉悦的活动

参加令人愉悦的活动能够自然而然地引发激情。研究表明，愉悦的活动即使在结束很长时间后，因活动而产生的激情也依然能够引起反应。这种“遗留反应”将会带给你高度的激情，这种激情让随后而来的高压力任务变得更容易完成，也有助于你展现最佳自我。

此外，你还可以在重要会议或者表演前一晚做一些有趣的事情，让自己处于积极的情绪状态中。在大赛前一两天，运动员通常会回忆他们参加过的有趣的活动。这些活动可以给他们带来积极的情绪体验，帮助他们减轻因即将比赛而引起的焦虑感。

走路、跳舞、摆动

令人惊讶的是，仅仅靠摆动身体就可以提高我们的激情、反应和创造力。最近，斯坦福大学的一项研究显示，诸如走路这样的简单动作都会产生遗留反应，这个反应有助于提高创造力。

近期，玛丽莲·奥佩佐和丹尼尔·施瓦茨在实验心理学杂志《学习、记忆和认知》上发表文章称，“说来有趣，很多人都表示他们在走路时思维更敏捷，之后我们将进一步找出原因。”在他们的研究中，绝大多数参与者在走路时比在坐着时拥有更丰富的创造力。研究结果显示，走路时，他们的创新成果平均提高了60%。

更重要的是，研究发现参与者停止走路后，这样的影响也一直存在。因此，如果有一个重要会议，在集思广益之前，可以让与会者先走上5~10分钟，那么会议的效果会更好。

一个喜欢跳“摇摆舞”的人，若能全身心地投入到舞蹈中，那么他就会成为一个充满激情的人。在婚礼或聚会上，一开始你可能会感觉尴尬，一旦舞动起来，你就会充满激情。任何一个激情的自然表达方式，例如，庆祝活动、令人兴奋的身体接触、神采奕奕的眼神都可以营造出积极的氛围。要想在会议前或者演讲前调动起自己的激情，你可以在办公室里跳一段舞蹈给自己打气。

因此，在行动前先让自己活跃起来。在一场持续了一周的会议即将结束时，你需要发表一个演讲，可你感觉自己没有精神，那么找一段楼梯，走上5~10分钟。在演讲前爬楼梯可以让我们在演讲中更有活力和激情，也能让我们的主题演讲更具说服力。

播放音乐

无论什么时候，当有婴儿出生时，诺沃克医院的广播中都会传出一首摇篮曲，再加上医护人员脸上大大的笑容，让所有人都感受到了生命的喜悦。纽约大都会棒球队的球员到棒球场时会聆听自己喜欢的音乐，以激发大家的活力。体育场也会播放人们熟悉的音乐，以激发主场观众的激情，为大家“充电”，从而调动大家的热情。

音乐是一种天然的情绪增强器。听力科学和音乐生理学的研究表明，播放音乐能够延长我们的反应时间达1个小时以上。不管文化背景如何，音乐所表达的情感是相通的，音乐能够激发悲伤、快乐、愤怒和恐惧等情绪。

你可以听一些能够激励你或者让你兴奋的歌曲，这样你就能激发自己内在的激情。

•打开喇叭，如果必要的话，用耳机。

•快节奏的歌曲能够让你的身体动起来。

•强劲、有节奏的击打能够帮助刺激你的身体和大脑。

•如果你喜欢歌曲，跟唱能够让你精力充沛。

充满激情地讲话

约翰·拉塞特手下的动画设计师和制片人都能够高效地做事，因为拉塞特在和他们讲话时，把活力和激情传递给了他们。你也可以做得到。记住：

•讲话时不要用一个声调。

•利用积极的、描述性的、具有情感的语言：“你很棒！这个草图太棒了！”

•说话铿锵有力，并富有活力。

•利用音调变化。

当你的声音听起来充满激情时，你可以让你的同事、亲友告诉你，你也能从自己的行为及他人的观察中做出判断。下次开会时，用1分钟时间让团队中的每个成员先充满激情地谈论一下他们的工作。

大笑和微笑

在人类历史上，大笑一直是激情的缔造者——大笑可以激发内啡肽的分泌，这种激素能够引起积极的生理反应。因此，开怀大笑被称为“体内慢跑”。微笑是另一个激情缔造者。不管在家里还是工作中，面对压力时，我们就会变得很严肃。经常大笑，可以提高你的激情水平，让自己感觉更好。研究发现，如果经常笑，不管大笑还是微笑，都能够减轻自己和身边人的痛苦，从而增加活力并使内心充满感恩。

回忆过去的美好经历

过去的美好经历能带给你激情，这种激情会加深你当下的激情感受。许多婚姻咨询专家发现，让一对夫妻回忆他们过去美好的经历有助于他们积极互动，加深感情。在索引卡上，列出你最美好的记忆或者取得的成就，把卡片放在你的办公桌上，让它提醒你，当你感觉疲惫不堪时，就想想过去美好且有意义的事情。

拍手

你还记得《火爆教头草地兵》（*Hoosiers*）这部电影吗？这个故事改编于发生在1952年的真人真事。那一年，印第安纳州一所很小的高中校篮球队获得了州联赛的冠军。电影中的教练由奥斯卡金像奖影帝吉恩·哈克曼扮演。在电影中，每场比赛前，教练都会把整个团队

召集在一起，让他们以极快的速度充满激情地拍手，然后才让他们上场比赛。娱乐与体育节目电视网播放的篮球比赛，在半场休息时，每次都是以“哈克”式拍手结束的。

拍击声非常具有冲击力——这种声音由物体撞击或者拍手产生。除了人类的嗓音，这种具有冲击力的声音被认为是最早的人造声音。拍击声是一种自然的激情缔造者，它既能发出声音又伴有动作。当我们看到一个精彩表演或者收到一个令人兴奋的消息时，我们就会拍手。拍击声（在号角出现以前）可能很早就被用作传递胜利的信号——如果我们感觉恐惧或者团队表现不好时，我们不会拍手。我们情绪越高昂，我们拍手的速度就越快，我们所受到的鼓舞也就越大。

在高压环境中，激情在帮助我们专注于眼前任务上起到了非常重要的作用。激情能够拓宽我们的视野，让我们看到更多的选择，更好地利用我们的资源；让我们更具韧性，能迅速地走出低谷，重新开始。我们把所有精力都放在自己的目标上，并与他人保持联结，利用一些短期的激情策略，我们就可以自主地做出选择。我们不仅可以提高活力和激情水平，还可以影响周围的人，不管是在生活中的还是工作中遇到的人，他们都会受到我们的影响。

维护你的COTE盔甲

最后，我们将提供4个简单的行为方法，希望大家每天都练习一下，从而养护、加固、擦亮自己的COTE盔甲。这4个行为方法概括了我们前面提到的所有态度和技巧。需要注意的是，如果不能坚持每天练习，你的盔甲将会生锈。

•肯定自己（Affirm yourself）。

•每天保持乐观的心态（Be positive everyday）。

•展现最佳自我（Commit to your best）。

•庆祝（Celebrate）。

这四个练习简单易行，坚持练习会让你的生活变得更美好。现在就行动起来吧！

附录1　相关研究及分析

在过去的10年间，为了更好地理解人类行为和表现的影响因素，弗雷所在的健康与人类潜力研究所（IHHP）做了大量的实验研究，超过75个国家250000人参加了该研究所各种各样的研究和实验。如此大规模的研究实验从科学的角度验证了研究人员所提出的绩效策略和领导策略。这些策略能够帮助职场中的绝大多数人解决他们面临的挑战。研究的最终目的是帮助企业和个人在面对压力时更有效率，并且在重要时刻展现最佳自我。

其中的一项研究，他们共持续了7年的时间。在研究中，他们提出了如下问题：面对高压环境时，能够更好地管理压力、表现出色的人和那些无法管理压力、表现糟糕的人的差别在哪里？研究数据揭露了大量事实真相，它们可以作为IHHP学习课程——压力下的领导科学的基本学习材料，同时本书也借鉴了很多他们的研究成果。但本书所采用的只是一些具有普遍意义的细节，如果想要完整的数据信息，你可以联系IHHP。

研究

EI360度评估是一个多元维度的评估工具，注压力下的领导科学课程就运用了这个评估工具。IHHP的研究团队利用EI360度评估对12256人进行了评估。

参与IHHP测试的人来自25个国家，涉及多个行业，包括美国陆军和海军、HBO电视网、瑞士信贷银行、默克公司、纽约长老会医院、强

生公司、万豪国际、奥兰多魔术队，等等。

在EI360度评估中，与被评估人关系密切的人（最多16人）将对其各个方面进行评估，包括行为、品质和能力。在12256人中，每个人都接受了他的上司、下属、同事、客户以及亲友的评估。这些人将从各个方面、各个角度对他进行评估，了解他在面临压力、困境时的表现情况。每个被评估者也会对自己进行同样的评估。

数据分析

我们对评估中得分处于前10%的人和后10%的人进行了行为分析，并对二者的行为表现做了比较。性能标准包括个体工作环境的对比（与其他人相比，该员工的表现如何），以及作为团队成员，该员工在完成工作、培养人才、人事管理以及领导力等方面的对比。

分析结果清楚地显示了评估中前10%的人的性格特质。他们的性格特质让他们在面对压力时能够应对自如，有效地成功管理压力。

十大标准

下面我们将为大家介绍在压力下，和优秀的自我表现关系最大的十大标准。它们对人们面对压力时的表现影响巨大。统计数据显示，每一个标准都和行为表现关系密切。数据组之间的关联性是一种基本的衡量手段。衡量两组数据的相关性，统计学上最常用的是皮尔逊相关系数（Pearson Correlation）。这些标准所具有的皮尔逊相关系数范围是0.405~0.519，这是一个非常重要的数值范围。也就是说，这些行为和压力表现的相关度非常大。如果你达到的标准越多，那么在压力下你的表现就会越好。如果你在一个行为中增加了效率，那么你在

其他方面的表现就会得到改善。如果分析每一个数据，你会发现它们在COTE盔甲中的影响。同样，在本书第二部分短期解压方法中我们也可以看到它们的作用。

如果你想要用这个工具评估自己，你可以登录网址PressureBook.com进行测试。你也可以请你的上司根据下面这些问题对你进行评估。

十大行为标准如下：

•在被批评时不要处于抵触状态。

•面对压力保持冷静。

•有效应对困境。

•在追求目标时有效管理焦虑、紧张、愤怒和恐惧等消极情绪。

•利用他人的批评和反馈完善自己。

•保持乐观。

•保持幽默。

•尽量换个角度看问题。

•承认你的行为会影响其他人。

•抱怨要有技巧。

职业发展

这项研究还分析了与职业发展密切相关的高压表现。分析发现，通过三种行为表现预测职业发展最准确（有这些行为的人大都在一年内获得了晋升）（相关系数是0.408~0.456）：

•耐心倾听，不立刻进行评判。

•了解自己的情绪。

•犯错后勇于承认。

同样地，如果想要用这个工具评估自己，你可以登录网址Pressure Book.com进行测试，或者请你的上司根据上述标准对你进行评估。

这项研究有一个非常有趣的发现——个人对自己行为的评估和看法通常并不准确。根据数据，我们发现一个人的自我评价与他们的行为表现无关。在这些人中，有人给了自己最高的评价，但他的表现其实是最差的（和他们上司的评价一致）。对心理倾向性方面的评估，我们发现，自我评估只能预测2.6%~4.2%的变化，这个相关性非常小。

这个几乎可以忽略不计的相关性清楚地表明，一个人对自己的认知和自己行为的评估与个人的表现无关。你可能会说，人们通常“看不到”自己正在进行的行为或者意识不到他们的行为对周围人的影响。这种说法有一定道理：当我们面对压力时，我们会失去工作记忆，头脑僵化，无法客观地看待形势和自己的行为。因此，这正是你需要他人对你进行评估的原因。你如果想提高自己的表现，虚心接受他人的意见，利用EI360度评估工具就非常重要。这也是我们在第三部分希望大家建立自己的私人董事会的部分原因，这个方法有助于你获

取重要的反馈，并增加自信。他人给你的反馈才能够让你表现得更好。

---

1. EI360度评估对参与者和管理者来说是一个可靠性非常高的评估工具［阿尔法（alpha）的值分别为0.93和0.96］。一个评估工作的可靠性是指一个评估工具所产生的连续稳定结果的程度，EI360度评估的可靠性非常高。评估工具的有效性是指一个测试在多大程度上测量了要测量的事物，EI360度评估有效性也很高。

附录2　韦辛格压力评定量表

韦辛格压力评定量表（WPAI）是一个临床评定工具，专门用来提高人们的压力体验意识，其目的是提高你的压力管理技巧。韦辛格压力评定量表既适合个人使用，也可以作为一个活动，在你的员工和团队间激发压力讨论。

收集到的各种反馈可以给你或者你的公司提供非常有价值的信息，可以帮助人力资源部门的工作人员和负责组织发展与培训的人员确定公司的压力需求。确定压力需求有助于公司制订个人和组织干预计划，学习和应用压力管理技巧。

这个评定量表还可以帮助人们了解压力对各种组织运行所产生的不同影响，例如对销售、营销、广告以及客服等方面产生的不同影响。

韦辛格压力评定量表包括三个部分：

•压力启示。熟知自己感受到的压力，以及自己对压力的看法。

•压力评估。深入了解压力对你的行为的影响。

•压力分析。帮助你更有效地应对压力。

在评定量表中，没有正确答案。你的回答越完整，思考得越深刻，在学习压力管理技巧时，韦辛格压力评定量表给你的帮助就越大。

压力启示

1.快速列出你的前五个和压力相关的因素。

2.深入思考你的压力相关因素。它们从哪些方面揭露了你的压力体验。

3.深入思考压力对你的生活产生的影响。压力是如何影响你的？它影响了你哪些决定？

4.你的个人评估和专业评估存在哪些差别？

压力评估

1.评估你每一个压力需求，分值为1~9（从低到高）。

•压力下表现较好。

•降低每天的压力情绪。

•克服压力恐惧。

2.面对压力，你通常如何表现？圈出你的答案。

•比平时差。

•和平时一样。

•比平时好。

3.下面这几种情况，你宁愿选择：

尽可能降低焦虑感（1）；提升安全感（9）。

逃避被拒绝（1）；争取认可（9）。

避免输（1）；努力获胜（9）。

4.评估下列情境，分别给出压力等级，最低级1分，最高级9分。

•工作面试。

•演讲。

•进行业绩考核。

•负责一个项目。

•收到一份业绩考核。

•打销售电话。

•和同事的重要谈话。

•致力于自己的项目。

•商务晚宴。

•意料之中的客户电话。

5.检查你的压力评估得分。由人际关系导致的压力环境（绩效评估、重要谈话、商务晚宴以及管理团队项目），以及由成为焦点带来的压力（面试、演讲、销售电话、个人项目），二者比较哪种压力更大呢？

6.认真思考一下，为什么你在某些时刻会感到压力特别大，而有些时刻又会感到压力较小呢？

压力分析

1.描述一个高压时刻。

2.评估下面每一个导致压力的因素，强度等级由低到高为1~9分。

•结果的重要性。

•对结果负责——责任。

•结果的不确定性。

3.降低哪个因素有助于你减轻压力呢？

4.描述可以降低压力因素的策略。

在使用韦辛格压力评定量表时，如果能够结合可以促进和培养压力管理技巧的活动，那么韦辛格压力评定量表的作用将会发挥到最大。

致谢

亨德利·韦辛格

本书介绍的压力管理的想法源于29年前，当时我还是新罕布什尔州布伦特伍德市退伍军人医院的一名实习生。从那以后，在大家的帮助下，这个想法不断完善，最终成为现实，在梦想实现前，我遭遇了很多压力。其间，很多人给了我巨大帮助。

与凯文·埃尔科博士的一次偶然碰面让这个想法具体化。当他告诉我他是一名心理学家，并为匹兹堡钢人队工作时，我记得我还鼓励这个“年轻人”写本书，并给出了一个完美的书名《钢铁意志：面对压力，集中精力》。因为他和钢人队一起工作，所以这个名字听上去非常完美。从那以后，凯文成了世界上最著名的运动心理学家之一——有了他的帮助，球队赢得超级碗的可能性大大提高。如果你在亚拉巴马州或者佛罗里达州，他可以帮助你获得美国大学生篮球联赛的冠军。那次会面让我思考起了压力表现，开始从学术上探索压力的概念、了解压力，并从一名“自助心理学家”的视角确定压力管理的最佳方法。如果我不曾遇见凯文，也就不会有这本书了。

对纽约洋基队的热爱激起了我对行为表现和压力的兴趣。从布伦特伍德到韦斯特波特，从加利福尼亚州到康涅狄格州，我每天晚上都观看洋基队的比赛。每天晚上我都看到我热爱的球队在重要时刻表现失常，这令我不禁思考“人们为什么会出现阻塞现象”。

带着这样的疑问，我查阅了很多杰出的“压力猎人”（包括研究人员、学者和医生）的研究成果，他们都立志要找到影响压力体验的相关因素，以及控制压力的最有效的方法。在这里十分感谢以下研究

人员和学者，他们为本书提供了很多有价值的信息和案例：曾在密歇根州立大学执教，现任教于芝加哥大学的沙恩·贝洛克；佛罗里达州立大学的罗伊·鲍迈斯特；得克萨斯州立大学的达雷尔·A.沃西和W.托德·马多克斯；加利福尼亚州立大学北岭分校的马克·奥滕；澳大利亚联邦大学的克里斯托弗、斯蒂芬妮·帕尔默和加拿大卡尔加里大学的琼·维克斯。另外，还有来自澳大利亚、英国以及中国香港的许多学者，如心理学家安迪·莱恩和格雷厄姆·琼斯。他们的研究为我提供了一个坚实的基础，让我能够从压力临床进化的角度进行研究。

对于社会科学家来讲，尽管观点的形成是一个重要的过程，但思想应用同样重要。20多年间，戈登、塞西尔·彼得斯和他们的管理研究院给予了我大力支持，并让我获得了很多在世界各地介绍自己的想法的机会。在此我表示感谢！同样要感谢该研究所所有分所的主席，他们多次邀请我到他们的分部演讲。现在他们已经成了我的朋友，他们知道，我期待着他们每年的邀请。

从我在拉瓜迪亚机场遇见迪克·拉特利奇后，通过他精心策划的非常受欢迎的会议，我的研究深入到了项目管理领域。值得一提的是，我们现在成了好朋友，他渐渐明白了“甜蜜掠夺”的含义。

同样的感谢要送给在过去多年间配合我研究的大专院校，让我有机会在一些杰出的高层管理者和经理身上试验我的想法，他们都在这些学校进行管理教育培训。尤其要感谢加州大学洛杉矶分校、沃顿商学院、康奈尔大学、宾夕法尼亚州立大学、华盛顿大学、麻省理工学院和纽约大学。正是这些机会让我把我的想法变成现实，通过与这些参与者的交流，我对压力有了更深刻的理解。

当爱丽丝·马特尔回答了我的询问，并提出要一份完整的出书计划时，我知道我的研究确有特别之处，尤其是她对这个课题的激情和信任令我十分开心。她是一个非常出色的代理人！

接下来我要感谢J.P.保利－弗雷。我是在一个会议上遇到的弗雷，在听了他介绍的给精英运动员和企业高管的培训经验后，我和他多次交流，我相信他一定有很多和压力相关的有趣的例子。这些例子可以详细地说明我研究的内容，并帮助我延展“压力”这个词。非常感谢他能够接受我的邀请，参与研究这个项目。

一个作者如果拥有一个鼓舞人心、耐心十足而且专业过硬的编辑，那无疑是十分幸运的。我的编辑罗杰·肖勒就是这样的一个人。那些和本书近距离接触过的人都知道，他面临着一个非常严峻的任务，但他做得非常出色，值得钦佩。

再次感谢上面所有给予我帮助的人，以及那些因为截稿日期临近，压力过大而被我忘记的人。

布里安娜和丹尼——日常生活减压器

肯尼·辛纳蒙：一些人通过心灵鸡汤来减压，但辛纳蒙用从市场上买的整只鸡给我减压。在我写《愤怒释放手册》（*Anger Work-Out Book*）时，辛纳蒙给予了我很大帮助。这次，他认真阅读了本书中每一个压力解决方法，并确保这些方法简单实用，直到他确定了本书符合卓越创意的标准，他才允许我递交出版计划。当我有问题或者需要一条聪明的建议时，他会发短信或打电话给我，他就是我的“9·11”压力应用程序。

乔伊斯·卡费尔是我的一位大姐，也是我的好朋友。作为姐姐，她帮助我减轻压力；作为朋友，她的理解和幽默对我来说至关重要，让我有能力应对前进路上的各种压力。

梅尔·金德一直很支持我，他坚定地告诉我：“这不是一个愚蠢的想法……整个想法非常棒！”多年来，梅尔不断地提醒我“后退一

步”，总览全局，从而帮助我减轻压力。因为他，波士顿棕熊队正在订购本书。

霍华德·诺曼是我最有力的减压器之一——因为他的帮助，我的研究能够轻松地走进世界最优秀的管理教育课程。每次和他谈话都让我受益匪浅，他的思想带给了我希望，如钻石一般闪耀。

渴望获胜会带来很多压力，当我们失败时，我们会气馁。每一次堪萨斯队和洋基队输的时候，兰尼·莱文都会打电话给我，帮我减轻压力，并提醒我，没有哪一个队伍能够永远获胜，即使是加州大学洛杉矶分校的球队也一样。

我最大的优势是当我有压力时，我就去波德尔旅馆待一段时间，然后压力就可以减轻了。在那里，我受到了艾莉森·波德尔的热情款待，并被邀请一起观看坦纳的表演，以使我减轻压力。

罗恩·波德尔同样帮我减轻了很多压力，他的压力策略给了我很大帮助，让我在关键时刻得以展现最佳自我。他就是我的参谋。

李·萨奇斯来自俄罗斯，他是我的同事，也是我多年的老朋友。因为他，我能够坚持自己的兴趣，因而减轻了压力。

20年来，特里·施密特一直教我如何通过提高个人能力来管理压力。他的策略管理让我的研究更具说服力，提供的方法也更有效。

肯尼·夏皮罗：认识肯尼40多年了，作为朋友，他是最好的倾听者、问题解决者。他十分幽默，帮我减轻了很多压力。

凯瑟琳·韦尔兹：她用自己的激情、积极和乐观的心态帮我减轻了压力。凯瑟琳是一个神奇的人，她心理学各个领域的知识极其丰富，远远超过了我，而我的聪明之处在于我经常向她请教。

J.P.保利–弗雷

约翰·巴勒斯说过，“跳跃过去，救生网自会出现。”从本书的创作之初，我就得到了多方面的帮助，在这里我要对那些给予我帮助的人真挚地说句“谢谢”。如果没有小时候我的父母，保罗·保利和内蒂·保利给予我的稳定生活，我就不可能有勇气冒险从事现在的职业，也不会创作出这本书。如此多的深情厚爱，我要如何感谢呢？这并不是一件容易的事情。我的家人，伊丽莎白、布丽奇特、格雷斯和韦斯特利，还有我的姐妹乔安以及兄弟鲍勃和丹，感谢你们替我陪伴孩子，让我在远离孩子们的漫长日子里，能够安心地一遍又一遍地创作，修改，再修改。感谢你们让我有充足的时间和空间进行这本书的创作。

没有健康与人类潜力研究所的伙伴比尔·本杰明的共同努力，我就无法克服压力写这本书，经营我们的公司以及生活已经带给我很多压力。因为有他，我的工作才能痛苦减半，乐趣加倍。

这是我的第一本书，最后结集成册并不容易。我向很多人请教如何写作。要特别感谢格伦·纳尔逊和苏珊·瓦伦廷，他们为我提供了清楚、深刻的写作培训和编辑方法，帮助我找到了我自己的表达方式。真心感谢他们，同时也要感谢约翰·门德尔松。

在我努力赶在“下一个”截稿日期前完成写作时，我在健康与人类潜力研究所的团队展现了他们最大的耐心，并给予了我支持。我确信他们一定想知道这次是否真的完成了。正是因为有这样一个好的团队，我才能够休长假，专心本书的创作，这也是进一步完成研究所的使命：帮助全世界每一个人和组织在面对压力时，充分展现最佳自我。

我们的编辑罗杰·肖勒的任务十分艰巨，面对两个意见不同且易怒的作者，他需要找到一个方法让工作进行下去。这不是一件容易的

事。他耐心十足、体贴周到，似乎拥有永远也用不完的精力。本书能够清楚地论述主题，实现最初的承诺，多亏了罗杰持之以恒的帮助和清晰的未来规划。我从罗杰身上受益良多，非常幸运能够和他成为朋友。

爱丽丝·马特尔的激情和支持不容小觑。当你注重细节，投身到无休止的写作过程中时，你有可能忽视全局。因为她的存在，我们时刻不忘自己的最终目标，在创作的过程中秉持着专业的态度，为最后的成功努力奋斗。

同样要感谢参与IHHP最初研究的12000多人，他们为本书的观点提供了强有力的例证。他们有些人长时间接受采访，并参与我们的心理测量评估，他们的故事和数据为我们理解人类行为做出了宝贵的贡献。同样，我们的客户也为我们提供了完善我们的策略和方法的机会，把这个领域的专业研究推向了最高潮。

一定要感谢的还有多伦多作家中心的成员，最特别的感谢给最具激情的人们。他们在忙着自己创作的同时，从多方面给予了我无私的帮助。他们的激情极富感染力。同样，在本书创作的过程中，不管是顺利还是遇到挫折，我的朋友们都给予了我很多情感支持。他们是马丁·佩雷尔穆特、赫南·哈门那、朱莉娅·道格拉斯、皮特·弗雷和贝蒂露·弗雷以及凯瑟琳·弗雷。

最后，需要感谢的是本书的另一位作者汉克·韦辛格。如果没有他的深刻见解和丰富的专业知识，本书不可能出现。是汉克把握住了时代需求的脉搏，除了他，没有人能够做到。数年间，他钻研了大量的资料，做了大量的研究，从各个方面研究压力，总结出了很多重要的见解，这些都在本书中一一呈现。我非常荣幸能够和他一起为本书努力奋斗。一句日本谚语说得好，“众人的智慧高于任何一个人的智慧。”它完美地概括了我们的合作。我们感到非常骄傲，能够把这本书呈现在你的面前，真心希望你也能够立刻行动起来。